



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

VINÍCIUS VIANA SANTOS BRAGANÇA SIQUEIRA

**COMUNIDADE LGBT: um levantamento das estratégias de
interação entre empresas e a comunidade LGBT**

Brasília – DF

2015

VINÍCIUS VIANA SANTOS BRAGANÇA SIQUEIRA

**COMUNIDADE LGBT: um levantamento das estratégias de
interação entre empresas e a comunidade LGBT**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr. Marcus
Vinicius Soares Siqueira

Brasília – DF

2015

VINÍCIUS VIANA SANTOS BRAGANÇA SIQUEIRA

**COMUNIDADE LGBT: um levantamento das estratégias de
interação entre empresas e a comunidade LGBT**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

Vinícius Viana Santos Bragança Siqueira

Dr. Marcus Vinicius Soares Siqueira
Professor-Orientador

Dra. Tatiane Paschoal
Professor-Examinador

Msc. Débora Barem
Professor-Examinador

Brasília, 25 de novembro de 2015

RESUMO

O objetivo principal desta pesquisa foi o de identificar estratégias de interação entre empresas e a comunidade LGBT dentro delas, a partir de políticas de diversidade e inclusão, e fora, a partir do marketing direcionado ao consumidor LGBT. A inegável segmentação do mercado levou as organizações a focarem suas ações em segmentos específicos e o segmento LGBT é um deles. Dentro das organizações, as vantagens trazidas por equipes de trabalho diversificadas começaram a ser reconhecidas, levando as empresas a adotar diversas estratégias visando diversidade e inclusão. Para esta pesquisa documental exploratória, 53 empresas foram selecionadas, 10 delas constantes do ranking de 2013 das empresas mais “*gay-friendly*” do mundo, divulgado pela Câmara Internacional de Comércio dos Gays e Lésbicas, e as demais sendo selecionadas por terem interagido com a comunidade LGBT por meio do marketing direcionado ou de outras formas. Os sites oficiais de todas elas foram consultados para a coleta de informações sobre suas políticas de diversidade e inclusão, revelando várias estratégias internas que foram elencadas neste estudo, bem como suas ações de marketing voltadas ao consumidor LGBT foram analisadas, possibilitando a identificação de diversas estratégias para tal. Os resultados permitiram concluir que as empresas pesquisadas, em sua maioria, demonstram estarem atentas à importância da diversidade e inclusão dentro delas e parecem reconhecer o segmento LGBT como concreto e lucrativo, ao direcionar marketing e produtos diretamente a ele, por exemplo. O padrão notado nestes esforços, porém, principalmente no Brasil, demonstra que um longo caminho na luta contra discriminação e preconceito com a comunidade LGBT ainda deve ser percorrido pelas organizações.

Palavras-chave: Comunidade LGBT. Segmentação de mercado.
Diversidade e inclusão.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1	O Indivíduo LGBT no Contexto Social	10
2.2	O Indivíduo LGBT no Contexto Organizacional	14
2.3	O Indivíduo LGBT e sua Representação na Mídia.....	17
2.4	O Indivíduo LGBT e o Consumo	19
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	25
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	27
4.1	Perfil das empresas pesquisadas e descrição de suas políticas de diversidade	27
4.2	Políticas de Diversidade e Inclusão	54
4.2.1	Diversidade como princípio ou valor organizacional	54
4.2.2	Adoção de políticas antidiscriminatórias	55
4.2.3	Cultura e ambiente organizacionais inclusivos	56
4.2.4	Conscientização sobre o tema diversidade	58
4.2.5	Grupos de Recursos de Funcionários	59
4.2.6	Apoio a eventos LGBT e parcerias com Instituições Sociais	60
4.2.7	Extensão de benefícios a parceiros domésticos de mesmo sexo.....	60
4.2.8	Políticas de diversidade de fornecedores	61
4.3	Marketing voltado ao consumidor LGBT	61
4.3.1	Abordagem da temática LGBT através de casais homossexuais.....	62
4.3.2	Abordagem da temática LGBT através de animações	63
4.3.3	Abordagem da temática LGBT através de beijos homossexuais.....	64
4.3.4	Abordagem da temática LGBT através de crianças e adolescentes	65
4.3.5	Abordagem da temática LGBT através de apoio público à causa LGBT.....	66
4.3.6	Abordagem da temática LGBT através de produtos específicos	69
4.3.7	Abordagem da temática LGBT através da diversidade de famílias	71
4.3.8	Abordagem da temática LGBT através de transexuais, travestis e <i>drag queens</i>	72
4.3.9	Abordagem da temática LGBT através do humor	73
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	76
	REFERÊNCIAS.....	81

1 INTRODUÇÃO

A homossexualidade começou a ser estudada no Brasil no século XIX como temática de teses de médicos higienistas. Segundo Góis (2003), estas teses “buscavam identificar traços comuns aos então chamados pederastas e viragos e salientar a degeneração contida nos corpos de homens e mulheres que mantinham relações sexuais com pessoas do mesmo sexo”. No decorrer do século XX, estas teses deram lugar a estudos que abordavam a homossexualidade relacionada à construção social dos significados a ela relacionados e às dificuldades enfrentadas pelos homossexuais. Nos anos 1990, a AIDS deu um impulso significativo nos estudos sobre a homossexualidade, porém deixou o tema muito atrelado ao campo dos processos saúde-doença (Góis, 2003). Apesar disso, Nunan (2003) ressalta que a questão da AIDS levou a discussões além da doença. Para a autora, a discussão da AIDS levou à abordagem de questões morais, de diferenças sexuais e de educação sexual e de seu efeito nos estereótipos e preconceitos sofridos pelos homossexuais.

Como destaca Nunan (2003), o estudo da homossexualidade tem sido muito intenso nos últimos anos e tem incorporado perspectivas interdisciplinares incluindo as áreas de história, sociologia, comunicação, psicologia e várias outras. Em 2010, pela primeira vez, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) contabilizou a população LGBT, apontando a existência de 60 mil casais homossexuais no Brasil. Durante a coleta de dados, foi realizada uma campanha pela Associação Brasileira de Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis e Transexuais visando incentivar os homossexuais a declararem sua condição sexual, dado que ainda existe grande parte da população LGBT que permanece enrustida e receosa de assumir sua homossexualidade.

Estima-se, segundo pesquisa da InSearch Tendências e Estudos de Mercado (2012), que a população LGBT no Brasil seja de 18 milhões de pessoas. A média salarial dos homossexuais é de R\$ 3.247 e eles pertencem, em sua maioria, às classes econômicas A e B, ou seja, possuem renda familiar superior a R\$ 8.418, no caso da classe A, e superior a R\$ 2.565, no caso da classe B. A pesquisa aponta ainda que, 78% dos homossexuais possui cartões de crédito e gasta 30% a mais do que os heterossexuais. Outro dado interessante é que, de acordo com a Associação

Brasileira de Turismo para Gays, Lésbicas e Simpatizantes (Abrat-GLS), o público LGBT movimenta cerca de R\$ 150 bilhões por ano no Brasil.

Diante dessas informações é inegável a presença do público LGBT como um segmento de mercado com potencial para ser explorado. A estrutura familiar não convencional dos casais homossexuais, que em sua maioria não possui filhos, os deixa mais inclinados a gastar com viagens, imóveis e carros, por exemplo. Este mercado ainda não tem seu potencial de consumo explorado pelas marcas como poderia, mas já é percebido por muitas delas. Não só através do marketing, mas também por meio de ações em prol da diversidade sexual, empresas têm trabalhado com o mercado LGBT. Além disso, feiras, eventos e iniciativas governamentais de alguns estados têm se preocupado em como interagir com este mercado.

Mais do que um segmento de mercado, a comunidade LGBT também tem sido alvo de interesse dentro das empresas. A diversidade e a inclusão na cultura organizacional tem sido um tema cada vez mais valorizado. Nas maiores empresas do mundo, é quase certa a presença de uma política de diversidade e inclusão, porém, nem sempre a prática coincide com a teoria, principalmente no Brasil, onde discriminação e preconceito estão presentes não só na sociedade, mas também no ambiente de trabalho.

Dada a importância e a magnitude que tem hoje o mercado de consumo LGBT e a importância da diversidade e inclusão dentro das empresas, busca-se responder a seguinte pergunta: de que maneira as empresas interagem com a comunidade LGBT? Este estudo tem como objetivo geral o de identificar estratégias adotadas por empresas diversas junto aos consumidores e indivíduos LGBT dentro delas e, para alcançá-lo, o pesquisador fará um levantamento de ações de marketing voltadas para o público LGBT, além de identificar, também, organizações que possuem políticas de diversidade e inclusão e empresas que participam, promovem e/ou apoiam eventos voltados à comunidade LGBT.

O mercado de consumo LGBT é extenso e, ao longo do tempo, tende a crescer. Ainda assim, o número de pesquisas sobre este segmento é escasso (Altaf; Troccoli; Moreira, 2013) e, em sua maioria, trata somente do público homossexual masculino (Carrieri; Souza; Aguiar, 2014). Foi a partir da década de 1990 que se começou a falar sobre um mercado homossexual com características específicas, com a maioria dos estudos sobre o tema feitos nos Estados Unidos. No Brasil, foi

somente nos anos 2000 que o fenômeno do mercado homossexual começou a receber atenção (Nunan, 2003).

Atualmente, há muitas empresas dialogando com o público LGBT e explorando seu potencial de compra. Por outro lado, ainda há muitas empresas que não o fazem e dificilmente encontramos estratégias mercadológicas direcionadas ao público LGBT (Sanches; Mancini; Nascimento, 2011). Um dos motivos para isso seria a preocupação que essas empresas têm com possíveis reações negativas por parte de organizações que poderiam criticar ou até mesmo boicotar empresas engajadas em causas LGBT (Kotler; Keller, 2012).

Em relação à diversidade e inclusão dentro das empresas, é inegável a importância deste tema atualmente. As políticas de diversidade e inclusão são cada vez mais presentes e o entendimento de uma força de trabalho diversificada como vantagem competitiva tem levado as empresas a se preocupar cada dia mais com essa questão. Siqueira e Zauli-Fellows (2006) afirmam que, reconhecendo o impacto negativo que a homofobia pode causar na produtividade, diversas empresas passaram a investir em políticas antidiscriminatórias ao funcionário LGBT. É difícil, porém, implementar políticas de diversidade e inclusão de forma efetiva numa cultura em que preconceito e discriminação são tão intrínsecas. É importante entender de que maneira essas políticas podem ser implementadas para que o ambiente de trabalho seja efetivamente inclusivo e composto por equipes diversificadas.

O presente estudo faz-se importante devido à já citada escassez na quantidade de pesquisas acadêmicas envolvendo o mercado de consumo LGBT, da importância que este segmento de mercado vem ganhando diariamente. Esta pesquisa se mostra importante também devido à importância que a diversidade e a inclusão dentro das empresas têm. Segundo Siqueira, Ferreira e Zauli-Fellows (2006), na discussão da temática LGBT tanto nas organizações, quanto no meio acadêmico, o Brasil é um país atrasado. Uma força de trabalho diversificada é uma vantagem competitiva para a empresa e é importante entender como compor essa força de trabalho por meio da inclusão. Esta pesquisa visa contribuir com conteúdo acerca do mercado de consumo LGBT para empresas que têm interesse em trabalhar e dialogar com seus integrantes, bem como contribuir para empresas que ainda não enxergam a diversidade da força de trabalho como vantagem competitiva

e que ainda não implementaram políticas de diversidade e inclusão em suas organizações de maneira eficiente. Além disso, este estudo visa contribuir com a sociedade como um todo, já que boa parte dela ainda fecha seus olhos ou sofre de um lapso de conhecimento sobre a comunidade LGBT e a diversidade e inclusão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Indivíduo LGBT no Contexto Social

LGBT é a sigla utilizada atualmente no Brasil para designar Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Transgêneros. Até o ano de 2008, era utilizada a sigla GLS (Gays, Lésbicas e Simpatizantes) para representar a diversidade sexual. Porém, na 1ª Conferência Nacional de Gays, Lésbicas, Bissexuais, Travestis e Transexuais, realizada em Brasília no dia 7 de Junho de 2008, adotou-se o termo LGBT, termo padrão em todo o mundo.

A sigla LGBT é utilizada para representar toda a diversidade sexual, mas é importante entender as particularidades de cada grupo nela representado. Lésbicas, mulheres que se relacionam afetiva e emocionalmente com outras mulheres, gays, homens que se relacionam afetiva e emocionalmente com outros homens, e bissexuais, indivíduos que se relacionam afetiva e emocionalmente com pessoas tanto do sexo masculino quanto feminino, são termos mais conhecidos e facilmente compreendidos pela maioria das pessoas. Quando tratamos de transexuais e travestis, no entanto, ainda existe uma notável confusão em relação ao que significa cada termo. Os transexuais são indivíduos cujos corpos não pertencem à identidade de gênero que gostariam. Para eles, a cirurgia de mudança de sexo é que valida a transformação. É neste ponto que os transexuais se diferem dos travestis, que não têm como objetivo a cirurgia de mudança de sexo. Os travestis não buscam ajustar seus corpos ao modelo binário de gênero que impera na sociedade atual (Carrieri; Souza; Aguiar, 2014).

Considerando os objetivos propostos neste estudo, é suficiente o tratamento do público LGBT como um só segmento, o que não implica em negação de que cada grupo representado pela sigla LGBT possa ser tratado como um segmento específico. Nunan (2003) salienta que os universos gay e lésbico se cruzam diversas vezes, mas se mantêm autônomos e Costa (2007) aponta que, apesar de compartilharem da mesma orientação sexual, homossexuais masculinos e femininos não compartilham da mesma identidade. França (2007) faz uma observação interessante ao apontar que dentro de cada grande grupo representado pela sigla

LGBT existem diversos subgrupos. No grupo gay, por exemplo, existem os subgrupos das *barbies*, homens mais musculosos, dos ursos, homens mais peludos e gordos, e dos coroas, homens mais velhos (França, 2007). No grupo das lésbicas, segundo Irigaray e Freitas (2011), temos as *lesbian chics*, menininhas, *dykes* e caminhoneiras, por exemplo.

Atualmente, a comunidade LGBT tem conquistado uma série de direitos e sua representação na mídia vem sendo cada vez maior. Desde maio de 2011, por exemplo, o Supremo Tribunal Federal (STF) reconhece a união estável homoafetiva, o que permitiu que outros tribunais e órgãos seguissem o mesmo caminho. A partir daí, casais homoafetivos passaram ter o direito de colocar seus parceiros como dependentes na declaração do Imposto de Renda (IR), bastando atender aos mesmos requisitos exigidos aos casais heterossexuais. Antes disso, já em 2010, casais homoafetivos podiam incluir seus parceiros como dependentes em qualquer plano de saúde brasileiro, segundo a Súmula Normativa nº 12 da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS). Segundo estatísticas do Registro Civil divulgadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2013, o número de uniões entre pessoas do mesmo sexo foi de 3.071 casais. Outro fato interessante foi a decisão judicial de setembro de 2013, que determinava que o Ministério da Saúde tomasse providências no sentido de facilitar o acesso a cirurgias de transgenitalização e adequação sexual pelo Sistema Único de Saúde (SUS). O Ministério da Saúde determinou, em novembro do mesmo ano, que os hospitais teriam até 30 dias para se adequarem às novas diretrizes, que incluíam a criação de um Serviço de Atenção Especializado no Processo Transexualizador, bem como definiam que o SUS deveria arcar com ações terapêuticas para travestis e transexuais por meio das Redes de Atenção Básica

Apesar dessas conquistas, o preconceito e a discriminação ainda estão enraizados na sociedade brasileira e os integrantes da comunidade LGBT ainda são estigmatizados nos diversos núcleos em que estão inseridos. Segundo Souza e Pereira (2013, p. 81), “no Brasil, intolerância, brincadeiras maldosas, homofobia e até violência física estão ainda presentes na realidade dos homossexuais”. Trevisan (2011) nos conta que, aqui no Brasil, as elites sempre coibiram de diversas formas a atividade homossexual, por exemplo, por meio da Inquisição, de códigos penais, portarias policiais e censura estatal.

Como seres desviantes da norma, os homossexuais são continuamente estigmatizados. Estigma é um termo relacionado à vergonha e desonra, sendo o indivíduo estigmatizado alguém cuja identidade social não é aceita pela sociedade, que considera este indivíduo como defeituoso podendo expô-lo ao preconceito e à discriminação (Crocker e cols., 1998). Os indivíduos que integram a comunidade LGBT sofrem diversos tipos de preconceito e discriminação em seus ambientes de trabalho, sociais e até familiares devido ao seu estigma, ou seja, o fato de serem diferentes do que a sociedade considera “normal”. O conceito de “normal” para esta sociedade está relacionado à heterossexualidade e tem sua raiz na heteronormatividade e na lógica binária que imperam nela. Segundo Souza e Carrieri (2010), esta lógica binária coloca homossexual *versus* heterossexual, masculino *versus* feminino e nela é impossível que se fale em múltiplas sexualidades, dado que sempre existirá um pólo desvalorizado. Numa sociedade heteronormativa, que considera como modelo o casal heterossexual reprodutivo (Pino, 2007) e que acredita que todo indivíduo deve ser heterossexual (Siqueira; Zauli-Fellows, 2006), a homossexualidade torna-se o pólo desvalorizado porque vai contra a lógica do binarismo de gênero.

Para evitar serem vítimas de preconceito e discriminação, é comum que os homossexuais escondam sua condição sexual, principalmente no ambiente de trabalho, onde a discriminação pode culminar na estagnação profissional ou até mesmo na perda do emprego. Segundo a pesquisa Demitindo Preconceitos – porque as empresas devem sair do armário, realizada em 2015 pela consultoria Santo Caos, 53% das 230 pessoas entrevistadas não assumem, ou assumem somente para algumas pessoas, sua sexualidade no trabalho. Medeiros (2007) afirma que o homossexual aprende a silenciar sua sexualidade desde cedo, no âmbito familiar e logo este silenciamento se estende ao âmbito público para fugir de hostilizações. De acordo com Garcia e Souza (2010), para os homossexuais, assumir a sexualidade envolve uma carga emocional muito grande e, segundo Siqueira et al. (2009), estes escondem sua sexualidade devido a sentimentos de medo e receio. Os mesmos autores apontam que a família, quando se distancia do indivíduo homossexual, atua como uma amostra da sociedade, que ou o discrimina explicitamente, ou o isola. Mesmo segredando sua sexualidade para fugir de hostilizações, de acordo com Garcia e Souza (2010), esta situação não é sinônimo

de bem estar emocional para os homossexuais enrustidos, pois estes apresentam baixos níveis psicológicos de satisfação na vida, comprometendo, inclusive, sua saúde. O isolamento social é outra consequência da omissão da sexualidade, pois homossexuais enrustidos temem fazer ou dizer qualquer coisa que revele suas verdadeiras identidades (Nunan, 2003).

Para os travestis e transexuais, esconder a sexualidade não é uma opção. Os travestis constituem um gênero específico cuja condição marca seus corpos, impossibilitando a invisibilidade (Carrieri; Souza; Aguiar, 2014), e os transexuais são constantemente confundidos com os travestis (Irigaray, 2010). Dentre os integrantes da comunidade LGBT, os travestis são os que mais sofrem violência, pois vão além da questão da relação sexual entre parceiros do mesmo sexo ao se recusarem a normalizarem seus corpos de acordo com os padrões de gênero definidos pela sociedade, indo, desta forma, de encontro direto à matriz heterossexual e ao modelo binário de gênero (Irigaray, 2010). Já os transexuais, buscam justamente essa normalização a partir da cirurgia de redesignação sexual que ajustará seus corpos às suas identidades de gênero.

O preconceito sofrido pela comunidade LGBT é fruto da estereotipação atribuída a seus integrantes. Estereotipar é atribuir características idênticas a todos os integrantes de um grupo, ou seja, é uma forma de generalização que, no caso do preconceito, envolve caracterizar negativamente os integrantes do grupo alvo. O preconceito contra homossexuais não é um fenômeno recente. Até a primeira metade do século XIX, as relações sexuais e afetivas entre pessoas do mesmo sexo eram consideradas como sodomia, mas foi a partir da segunda metade do mesmo século que o homossexual passou a definir uma categoria social específica desviante da norma (Silva, 2006; Green, 2000; Foucault, 1988). Como indivíduos desviantes da norma, os homossexuais foram então relegados à marginalidade. Historicamente, a homossexualidade também foi considerada uma patologia, tendo o Conselho Federal de Medicina deixado de classificá-la como desvio ou transtorno no Brasil somente em 1985 (Nunan, 2003), e o Conselho Federal de Psicologia determinado que psicólogos não mais poderiam tratá-la com objetivo de cura somente em 1999 (Granato, 2000 apud Nunan, 2003).

O problema do preconceito contra a comunidade LGBT é um fenômeno cujas raízes estão profundamente fincadas na sociedade brasileira. Foi em meados

do século XIX que os papéis sexuais masculino e feminino foram bem definidos ao serem relacionados com paternidade e maternidade e tornado anormal tudo aquilo que fugisse deste padrão (Trevisan, 2011). O fim do preconceito e da discriminação só acontecerá quando mudanças profundas nos valores culturais ocorrerem tanto no ambiente social quanto no ambiente organizacional. Essas mudanças incluem a desconstrução do conceito dicotômico que opõe masculino e feminino (Louro, 2004) e também a desconstrução da homossexualidade e da heterossexualidade como identidades sexuais (Swain, 2001). Para Souza e Pereira (2013) é nestas desconstruções que se encontram a chave para quebrar as relações que hierarquizam e inferiorizam os homossexuais.

2.2 O Indivíduo LGBT no Contexto Organizacional

Nos três núcleos que integram – familiar, social e profissional – é no profissional em que os homossexuais mais sofrem preconceito e a discriminação (Medeiros, 2007). No ambiente organizacional, Irigaray (2007) afirma que mulheres, negros, obesos, deficientes e homossexuais são vítimas de discriminação, mas segundo Siqueira e Zauli-Fellows (2006), as pessoas aceitam melhor diferenças étnicas, sociais e de gênero quando comparadas às diferenças referentes à diversidade sexual. Siqueira et al. (2009) afirmam que, no ambiente organizacional, o homossexual está sujeito a situações de constrangimento e humilhação que incluem piadas homofóbicas, discriminação e desigualdade de tratamento em situações relacionadas à ascensão profissional. A pesquisa Demitindo Preconceitos – porque as empresas precisam sair do armário levantou que 38% das empresas têm restrições à contratação de homossexuais, apesar de 52% delas se declarar favorável à diversidade sexual. Na mesma pesquisa, 40% dos entrevistados afirmaram já ter sofrido preconceito no trabalho e 13% afirmaram ter encontrado dificuldades na hora de conseguir um emprego por causa da orientação sexual. Observando o ranking das empresas “*gay-friendly*” de 2013, divulgado pela Câmara Internacional de Comércio dos Gays e Lésbicas, líder mundial em rede internacional de negócios LGBT, nota-se que a maioria das empresas ali constantes é estranha aos brasileiros.

Diversidade sexual é um tema que vem sendo constantemente negligenciado, mascarado e até mesmo negado pelas empresas (Irigaray; Freitas, 2011). Mesmo quando a empresa possui uma política de diversidade, em muitos casos, esta política não sai da teoria para a prática. Este fato chama atenção quando observamos as inúmeras vantagens trazidas pelas políticas de diversidade quando adotadas corretamente. Segundo Irigaray e Freitas (2011), uma mão de obra diversificada incentiva a criatividade dos funcionários e contribui para um melhor processo decisório na organização, tornando-a mais ágil e flexível e proporcionando uma troca interessante de informações sobre experiências e valores. Ainda assim, a maioria das políticas de diversidade adotadas pelas empresas no Brasil, não passam de meras falácias (Irigaray, 2009) e são muito ambíguas, pois estas buscam uma legitimidade social ao investir em práticas não-discriminatórias (Irigaray, 2007) sem se preocupar realmente com a questão da diversidade em si.

Por isso, a existência de uma política de diversidade na organização não garante a inexistência de discriminação nela. O tipo mais comum de discriminação sofrido por homossexuais no ambiente de trabalho é aquele fantasiado pelo humor. Através do humor, burla-se políticas organizacionais e coloca-se práticas homofóbicas dentro de uma margem aceitável, a do riso (Irigaray; Saraiva; Carrieri, 2010). A discriminação camuflada pelo humor naturaliza a homofobia através da comicidade, da ironia, de piadas e de anedotas (Freitas, 1999). Os heterossexuais utilizam o humor para desqualificar os homossexuais, sequestrando seu capital social (Bordieu, 2007) e este tipo de discriminação acaba negando aos homossexuais direitos civis e políticos, e limitando sua participação na vida organizacional (Irigaray; Saraiva; Carrieri, 2010).

Como a discriminação acontece apesar da existência de uma legislação que a proíbe no trabalho (Garcia; Souza, 2010) e da existência de políticas de diversidade, é muito comum que os homossexuais apenas se calem diante dela. As vítimas de discriminação no trabalho raramente reportam as situações que passam por medo de represálias (Irigaray, 2007), além disso, até mesmo na hora de usufruir de benefícios garantidos pelas políticas de diversidade aos parceiros homossexuais, estes relutam em solicitá-los com medo de serem identificados e posteriormente prejudicados (Irigaray, 2008).

No âmbito organizacional, Garcia e Souza (2010) apontam que o fator de maior importância na diminuição da discriminação não é a existência de legislação e sim o estabelecimento de uma cultura organizacional amigável em relação aos homossexuais, pois, segundo Irigaray (2008) e Irigaray, Saraiva e Carrieri (2010), a adoção de políticas de diversidade por parte de uma organização não garante que a discriminação não ocorra no cotidiano da empresa. Aliás, o fator que mais está relacionado à satisfação dos homossexuais no trabalho é o grau de abertura que a organização apresenta em relação a sua sexualidade (Souza; Pereira, 2013).

As situações acima discutidas se aplicam a qualquer integrante da comunidade LGBT, mas é importante ressaltar algumas particularidades. Quando falamos das lésbicas, falamos em duplo preconceito, já que estas são discriminadas não só por sua orientação sexual, mas também por seu gênero (Irigaray; Freitas, 2011). O modelo heterocêntrico já pressupõe um homem ao lado da mulher para validá-la socialmente e esta é estereotipada de diversas maneiras, como mais frágil, fútil e menos inteligente.

Quanto às transexuais e travestis, a situação é ainda mais caótica. Os travestis, por serem considerados abjetos, estão mais vulneráveis a violências interpessoais (Carrieri; Souza; Aguiar, 2014) e comumente transexuais são confundidos com travestis (Irigaray, 2010). Além de sofrerem preconceito por sua feminilidade, travestis ainda o sofrem por serem relacionadas à homossexualidade, AIDS e prostituição (Kulick, 2008). Segundo estimativa do Observatório de Segurança (2010), um travesti ou transexual, em comparação aos homossexuais masculinos e femininos, tem 259 mais chances de ser assassinada nas ruas. Para esses dois grupos, o ingresso no mercado formal de trabalho é muito raro. Em sua maioria, travestis e transexuais trabalham no mercado informal, principalmente na prostituição (ABGLT, 2007), que se apresenta, segundo Carrieri, Souza e Aguiar (2014), como primeira opção à falta oportunidade de trabalho no mercado formal. Segundo a pesquisa Demitindo Preconceitos – por que as empresas precisam sair do armário, 90% dos travestis e transexuais no Brasil estão na prostituição. Carrieri, Souza e Aguiar (2014) apontam ainda que, mesmo as que não se prostituem, trabalham à noite em estabelecimentos voltados ao público LGBT ou em salões de beleza e, quando integram o mercado formal de trabalho, o fazem por meio de

posições subalternas e operacionais em indústrias de entretenimento, lazer e beleza (Carrieri; Souza; Aguiar, 2014).

Ainda assim, os transexuais, quando segredam sua condição de transexual, conseguem ingressar mais facilmente no mercado de trabalho formal do que os travestis. Vale aqui a ressalva de que ainda há muita dificuldade nesse ingresso, mas em comparação aos travestis, esta dificuldade é menor. De acordo com Carrieri, Souza e Aguiar (2014), essa maior facilidade se deve ao fato de que os transexuais buscam ajustar seus corpos ao modelo binário de gênero, reafirmando que o gênero é algo estável que se relaciona a um corpo também estável.

2.3 O Indivíduo LGBT e sua Representação na Mídia

A mídia é uma ferramenta que, no caso dos homossexuais, pode funcionar como uma faca de dois gumes. Ao mesmo tempo em que difunde e gera visibilidade à comunidade LGBT, nem sempre o faz de modo que beneficie seus integrantes. A difusão de estereótipos, que são em parte causa do preconceito e da discriminação, por exemplo, ocorre aos montes pelos meios de comunicação. O gay “afetado” (efeminado) e a lésbica carrancuda e masculinizada são personagens comuns nas novelas e anúncios publicitários. Hoje, esses estereótipos são menos difundidos graças a comunidade LGBT e seus simpatizantes que não mais se calam e utilizam principalmente a internet e as mídias sociais para fomentar discussões acerca de tudo que é publicamente veiculado. Segundo Trevisan (2011), a circulação de notícias se tornou mais ágil e diversificada graças à internet, o que afetou o ativismo.

A representação do homossexual masculino é de longe a mais comum nos meios de comunicação, seja em novelas, anúncios publicitários ou programas televisivos, principalmente os humorísticos. Segundo Trevisan (2011), diversos autores já declararam que a audiência gerada pela temática gay se sobrepõe à polêmica, com uma ressalva à representação das lésbicas. A novela Torre de Babel, veiculada em 1998 pela Rede Globo, por exemplo, retratou um casal lésbico com duas mulheres inteligentes e bem-sucedidas e isso gerou uma polêmica tão forte que levou a produtora da novela a matar as personagens antes de seu fim (Trevisan, 2011).

Segundo Nunan (2003), a representação do homossexual masculino nos primeiros 50 anos da televisão brasileira aconteceu de duas formas: a do homossexual violento e a do homossexual efeminado, ambas retratando a homossexualidade como algo anormal. Segundo a autora, nas novelas existem personagens homossexuais desde a década de 60, na maioria das vezes representando assassinos passionais, cabeleireiros, bailarinos e mordomos, e somente na década de 80 começaram a aparecer personagens homossexuais não estereotipados. Apesar disso, a estereotipação não deixou de existir e ainda hoje homossexuais masculinos continuam a ser representados como efeminados e na maioria das vezes seus personagens integram o núcleo cômico das novelas e programas televisivos.

Quanto aos casais homossexuais, sejam eles femininos ou masculinos, suas representações nas novelas de uma forma menos caricata é bem recente. Atualmente, já são representados casais homossexuais masculinos não efeminados e casais homossexuais femininos não masculinizados que levam vidas cotidianas usuais. Ainda assim, como observa Trevisan (2011), é gritante o recato das representações de relações homossexuais quando comparadas às heterossexuais. Um avanço significativo nesse sentido foi a veiculação de um beijo entre dois homens no final da novela Amor à Vida (2014) da Rede Globo, emissora de maior alcance na televisão aberta. O tão comentado “beijo gay” e a polêmica gerada pelo fato só corroboram a afirmação de Trevisan (2011), já que um simples beijo tomou proporções muito maiores que a veiculação contínua e explícita de relações heterossexuais.

Na mídia impressa, Nunan (2003) nos conta que em 1963 surgiu o jornal O Snob, que continha fofocas, entrevistas, concursos de contos, humor *camp* e auto-afirmação, e inspirou diversas outras publicações de temática semelhante entre 1964 e 1969. Em decorrência do clima político da ditadura militar em 1970, O Snob deixou de ser impresso finalizando suas publicações no número 99 (Nunan, 2003). Em 1978 surge o jornal Lampião, uma publicação mensal destinada ao público homossexual (Nunan, 2003) feita “por e com o ponto de vista de homossexuais” (Trevisan, 2011, p. 338). Em 1987 surgiram as revistas Chana com Chana e Um Outro Olhar, ambas voltadas especificamente ao público lésbico (Nunan, 2003). Diversas publicações voltadas ao público LGBT foram surgindo, merecendo

destaque as revisas *Sui Generis*, de 1995, e *Dignidade*, revista de 2000 voltada ao público transgênero (Nunan, 2003). Quanto à publicação de livros abordando a temática homossexual, Nunan (2003) nos conta que encontramos desde 1998 as chamadas Edições GLS e selos de grandes editoras, como Rocco e Siciliano, destinados ao público LGBT.

2.4 O Indivíduo LGBT e o Consumo

O mercado de consumo LGBT é o mercado que engloba consumidores gays, lésbicas, bissexuais, travestis, transexuais e transgêneros. Este é um mercado que se desenvolveu paralelamente à comunidade LGBT e aos movimentos de luta por seus direitos (Pereira; Ayrosa, 2009). Segundo Sanches, Mancini e Nascimento (2011, p. 84), “as identidades sexuais trazidas pelo movimento LGBT abriram caminhos para a tendência de consumo, traduzindo em produtos e serviços os desejos desse grupo”. Com a força e notoriedade conquistadas pelos movimentos LGBT a cada dia, pesquisadores e empresas voltaram sua atenção para este mercado. No Brasil, a população LGBT é estimada em 18 milhões de pessoas. Esta população pertence, em sua maioria, às classes A e B, possuindo média salarial de R\$3.247,00 e gasta 30% a mais em bens de consumo do que os heterossexuais. A estrutura familiar não convencional dos homossexuais, que em sua maioria não possuem filhos, os torna mais sensíveis ao consumo de imóveis, carros e viagens.

Segundo Pereira e Ayrosa (2009), na sociedade atual, as relações sociais giram em torno de indivíduos que buscam definir suas identidades, e o consumo é uma das formas dessa busca. Antes, produtos se diferenciavam por suas características, mas hoje é o simbólico atribuído a eles que os torna diferenciados (Rocha, 1995) e o público LGBT utiliza o consumo e seus significados simbólicos como forma de diferenciação dos padrões heteronormativos estabelecidos pela sociedade (Pereira; Ayrosa, 2009). Hoje, o poder do *Pink Money*, termo utilizado para se referir ao poder de compra do mercado LGBT, é inegável e este, segundo Irigaray, Saraiva e Carrieri (2010), constitui um mercado consumidor lucrativo. Wardlow (1996) vai ainda mais longe ao considerar o segmento LGBT como um segmento dos sonhos devido à sua maior renda em relação à média da população.

McCracken (2003) afirma que grupos marginais, como os integrantes da comunidade LGBT, podem lançar tendências e mudar padrões culturais. Mundialmente, estima-se que essa comunidade movimente US\$ 3 trilhões por ano, US\$ 750 bilhões só nos Estados Unidos. No Brasil, segundo a Associação Brasileira de Turismo para Gays, Lésbicas e Simpatizantes (Abrat-GLS), a comunidade LGBT movimenta R\$ 150 bilhões por ano.

Historicamente, o surgimento de um mercado LGBT como público-alvo possuidor de características específicas começou a ser foco de atenção na década de 90, principalmente nos Estados Unidos, tendo o Brasil voltado sua atenção para este fenômeno somente a partir do ano 2000 (Nunan, 2003). De acordo com a Secretaria Especial dos Direitos Humanos (SEDH, 2009 apud Azevedo et al., 2012) do Governo Federal, um crescimento constante de consumidores homossexuais vem acontecendo desde o início da década de 80. O público LGBT, segundo Azevedo et al. (2012), possui características específicas e que precisam de um planejamento especial de adequação da oferta de produtos e serviços. Hawkins et al. (2007) afirmam que os homossexuais constituem uma sub-cultura de consumo ao passo que se sentem livres para expressar suas identidades por meio do consumo de produtos e serviços. Por isso o tratamento do segmento LGBT como um nicho específico é importante. Além do sentimento de liberdade de expressão, para os homossexuais, este tratamento representa uma espécie de segurança em relação ao estigma e a opressão que sofrem diariamente (Pereira; Ayrosa, 2009). O mercado voltado ao público LGBT, segundo França (2007), gera uma série de categorias sobre a construção de identidades sexuais à medida que produz referências acerca dos estilos ligados às sexualidades.

O surgimento do público LGBT como um segmento específico de mercado é fruto de uma segmentação que o mercado de consumo como um todo tem experimentado. Essa fragmentação crescente do mercado de consumo tornou o marketing de massa, em que se produz, distribui e promove em massa determinado produto para todos os compradores (Kotler; Keller, 2006; Schiffman; Kanuk, 2000), inviável. Para Weinstein (1995, p. 17), “o marketing de massa é apenas uma lembrança distante”, já que as empresas hoje têm que atender nichos de mercado com desejos e necessidades próprios. Linnerman e Staton (1993) afirmam que uma

estratégia de marketing de massa deixa a empresa vagando sem objetivo, sem metas.

Foi em 1956 que Wendell R. Smith apontou a emergência da segmentação de mercado como uma importante estratégia de marketing para o mercado competitivo. O consumo não mais massifica e uniformiza, mas reflete individualidades ao expressar diferenças e distinções sociais (Featherstone, 1995). Linnerman e Staton (1993) apontam que, segmentando mercados tradicionais e formulando estratégias de marketing para nichos específicos, produtos e serviços que satisfaçam melhor os consumidores serão oferecidos. Os autores ressaltam ainda que as pessoas estão dispostas a pagar mais por aquilo que melhor as satisfaz, o que gera mais dinheiro para a empresa que utiliza a segmentação de marketing como estratégia.

Um segmento de mercado é composto por um grande grupo de consumidores com preferências e características similares (Kotler; Keller, 2006; Schiffman; Kanuk, 2000; Weinstein, 1995). O marketing pode segmentar os consumidores de várias maneiras: via segmentação geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental. As preferências dos consumidores, suas necessidades e seus desejos normalmente estão relacionados a variáveis demográficas, como idade, tamanho da família, ciclo de vida da família, sexo, renda, ocupação, grau de instrução, religião, raça, geração, nacionalidade e classe social (Kotler; Keller, 2006). Segundo Schiffman e Kanuk (2000), a demografia é a maneira menos dispendiosa em termos financeiros de se localizar um segmento, porém são os aspectos psicológicos e socioculturais que irão descrever os sentimentos e pensamentos do segmento.

Antes de explorar um segmento de mercado, uma empresa deve avaliar sua compatibilidade com ele. Alguns critérios para uma segmentação efetiva de mercado são importantes. Os segmentos devem ser mensuráveis em tamanho e poder de compra e devem ser substanciais, ou seja, grandes e rentáveis. Os segmentos também precisam ser acessíveis, diferenciáveis, respondendo de maneiras diferentes aos elementos e programas do mix de marketing, e devem ser acionáveis, dado que programas efetivos para atrair e atender ao segmento serão desenvolvidos (Kotler; Keller, 2006; Schiffman; Kanuk, 2000). A partir da observação desses critérios e dos dados referentes ao público LGBT, pode-se caracterizar este grupo

como um segmento de mercado interessante a ser explorado. Nunan (2003) cita em sua obra uma pesquisa realizada pela L2 Pesquisas e Comunicação em que se nota uma constatação interessante: o público gay masculino no Brasil é fiel às marcas que anunciam diretamente para ele.

Os segmentos de mercado podem ser abordados por meio de diferentes estratégias. De acordo com Kotler e Keller (2006), essas estratégias são: concentração em um único mercado, especialização seletiva, especialização por produto, especialização por mercado e cobertura total de mercado. Na concentração em um único segmento, a empresa é capaz de entender profundamente as necessidades do segmento e se impõe no mercado. Na especialização seletiva, a empresa escolhe uma quantidade de segmentos atraentes e potencialmente rentáveis para atender. A estratégia de especialização por produto é utilizada por empresas que desenvolvem um produto especializado para atender a vários segmentos, enquanto empresas que se concentram em atender várias necessidades de um grupo especial de consumidores utilizam a estratégia de especialização por mercado. Por fim, na cobertura total de mercado, possível apenas para marcas muito grandes, as empresas tentam cobrir necessidades de todos os grupos de consumidores com todos os produtos que eles precisam.

Na segmentação de mercado, é imprescindível que se conheça a fundo o segmento a ser explorado. A estratégia de segmentação busca conhecer o ponto comum entre consumidores de um nicho. Linnerman e Staton (1993) atentam para a importância que as informações acerca deste segmento têm, já que se trabalha com um número muito menor de pessoas do que no marketing de massa, por exemplo. Portanto é importante que o estudo do comportamento do consumidor esteja atrelado a estratégia de segmentação de marketing.

Para agir com o mercado de consumo, principalmente com um determinado segmento dele, é preciso entender o comportamento do consumidor e como se dá o processo de decisão de compra dele. Sirgy (1982) afirma que os consumidores procuram produtos e marcas compatíveis com suas identidades. O consumidor homossexual, por exemplo, tem seu comportamento de compra fortemente influenciado pelo estilo de vida que possui (Azevedo et al., 2012). Segundo Belk (1988), indivíduos costumam definir os meios a que pertencem por meio de suas posses, sendo essas posses uma extensão de suas identidades.

O comportamento do consumidor é o estudo de como pessoas, grupos e organizações selecionam, compram e usam produtos, serviços e experiências que satisfaçam suas necessidades e desejos (Kotler; Keller, 2012). Para Schiffman & Kanuk (2000), o comportamento do consumidor estuda como ele decide gastar seus recursos disponíveis, como tempo e dinheiro. O autor aponta que o comportamento do consumidor aborda por que, quando, onde e com que frequência ele compra e usa o que compra (Schiffman; Kanuk, 2000). Engel, Blackwell e Miniard (1990) afirmam que o comportamento do consumidor envolve ainda o descarte dos produtos e os processos de decisão que antecedem e procedem a ação de compra.

Quando falamos do público LGBT, encontramos alguns estudos dos quais podemos extrair uma espécie de perfil desses consumidores. A pesquisa de Pereira (2009), realizada com uma população de homossexuais masculinos do Rio de Janeiro, por exemplo, aponta que estes utilizam as práticas de consumo como uma espécie de auto compensação e como uma forma de enfrentar a realidade heteronormativa e opressora a que estão submetidos. Em outro estudo, de Pereira, Ayrosa e Ojima (2006), encontra-se que não só ambientes, marcas e produtos são associados ao “mundo gay”, mas as formas de usar esses elementos tomam um significado próprio que deve ser conhecido não somente pelos consumidores, mas pelas empresas que desejam atingi-los. Em sua obra, Nunan (2003) cita uma pesquisa realizada pela L2 Pesquisas e Comunicação que aponta o lazer e a informação como interesses de homossexuais masculinos, que preferem meios interativos de comunicação, como a internet. Nessa mesma pesquisa, constatou-se uma forte preocupação com a estética por parte do grupo gay masculino, cujas marcas mais consumidas seriam as de roupas e cosméticos.

A decisão de compra de um produto não é simplesmente um ato espontâneo e passageiro, mas consequência de um processo psicológico de conflitos internos, como apontado por Richers (1984). O comportamento do consumidor é influenciado por uma série de diferentes fatores, que são apresentados por Kotler e Keller (2012). Segundo os autores, as vontades e o comportamento das pessoas estão relacionados aos fatores culturais. Aos fatores sociais, estão relacionados os grupos de referência do indivíduo, que influenciam direta ou indiretamente as atitudes ou o comportamento dele. Grupos de referência são aqueles que servem como base de referência na hora da decisão de compra de um indivíduo (Schiffman; Kanuk, 2000).

Para o marketing, os grupos de referência exercem influência de três maneiras: expondo o indivíduo a novos comportamentos ou estilos de vida; influenciando atitudes e auto conceito; e pressionando indivíduos a conformidades que envolvam a escolha de marcas e produtos (Kotler; Keller, 2012).

Quando profissionais de marketing entendem o comportamento do consumidor, estes podem planejar estratégias de marketing mais coerentes, pois conseguem prever as reações dos consumidores em relação a estímulos ambientais e informacionais (Schiffman; Kanuk, 2000).

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A abordagem adotada nesta pesquisa é uma abordagem qualitativa, que está em conformidade com o objetivo aqui proposto, o de identificar estratégias adotadas por empresas diversas junto aos consumidores e indivíduos LGBT. Oliveira (2007, p. 37) define abordagem qualitativa como

um processo de reflexão e análise da realidade através da utilização de métodos e técnicas para compreensão detalhada do objeto de estudo em seu contexto histórico e/ou segundo sua estruturação.

Segundo Selltiz (1967), as pesquisas podem ser divididas em três grupos: o exploratório, o descritivo e o de verificação de hipóteses causais. A presente pesquisa é classificada como descritiva. Uma pesquisa descritiva tem por objetivo a descrição das características de uma população ou fenômeno (Gil, 1996; Selltiz, 1967). Uma peculiaridade de alguns estudos descritivos, porém, é apontada por Gil (1996, p. 28). De acordo com o autor, algumas pesquisas descritivas “acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias”. Esta é uma peculiaridade que se aplica ao presente estudo, dado que ao final dele pretende-se não só descrever as estratégias adotadas pelas empresas junto a comunidade LGBT, mas traçar um perfil de como se dá a interação entre as duas partes.

Quanto ao delineamento da pesquisa, o presente estudo classifica-se como uma pesquisa documental. O delineamento envolve o planejamento da pesquisa em seu aspecto mais amplo (Gil, 1996). Na pesquisa documental, utiliza-se materiais que não receberam tratamento científico algum (Oliveira, 2007). Os documentos utilizados podem ser de primeira e segunda mão. Os de primeira mão são documentos que não receberam nenhum tratamento analítico, como reportagens de jornal, fotografias, gravações etc. Os documentos de segunda mão são aqueles que já receberam algum tipo de análise, como tabelas estatísticas, relatórios de pesquisa etc (Gil, 1996).

Em sua obra, Gil (1960) salienta as vantagens do uso de fontes documentais na realização de uma pesquisa. Segundo o autor, as fontes documentais são importantes na percepção de mudanças na população, na estrutura social e nas atitudes e valores sociais. Além disso, fontes documentais evitam situações de

constrangimento de sujeitos no processo de coleta de dados, já que não há abordagem direta de pessoas. O uso de documentos já existentes permite a obtenção de dados mais acurados, já que pessoas, quando abordadas, podem se negar a responder perguntas, respondê-las de forma inadequada ou mesmo mentir. A temática deste trabalho envolve a comunidade LGBT, uma comunidade que tem atraído mais atenção a cada dia e que está se tornando menos hostilizada, mas que ainda está cercada de muita polêmica e preconceito. Portanto, o uso de fontes documentais em detrimento da abordagem direta de pessoas se mostra vantajoso na realização deste estudo.

Para este estudo, serão considerados materiais impressos, publicados em páginas de internet e em redes sociais, e propagandas televisivas. Estas fontes de dados podem ser caracterizadas como registros episódicos e privados, que segundo Gil (1996, p. 147), são aqueles compostos “por imagens visuais produzidas pelos meios de comunicação de massa”. A importância dos dados provenientes de comunicação de massa para a pesquisa social está no fato de que estes não são criados para o pesquisador, logo estão isentos da influência pessoal dele (Selltiz, 1967). Além disso, a autora aponta que dados provenientes de comunicação de massa dão ao pesquisador a oportunidade de conhecer as mais diversas dimensões da sociedade atual e também a lidar com o passado histórico. Com o material publicitário coletado, estima-se traçar um perfil das estratégias de interação das empresas com o consumidor LGBT.

Este estudo considerará ainda empresas que participaram, promoveram e/ou apoiaram eventos voltados à comunidade LGBT, bem como as 10 empresas constantes no ranking das empresas mais “*gay-friendly*” do mundo, divulgado pela Câmara Internacional de Comércio dos Gays e Lésbicas em 2013.

A partir desse material, bem como do material publicitário coletado, o pesquisador utilizará os sites oficiais das empresas para buscar informações gerais, mas principalmente informações sobre suas políticas de diversidade e inclusão, quando estas existirem. Tendo posse dessas informações, estima-se traçar um perfil das estratégias utilizadas pelas empresas para interagir com o funcionário LGBT.

Para a análise do material pesquisado, será usada a técnica de análise de conteúdo. Selltiz (1967) apresenta essa técnica como uma forma de descrição sistemática do conteúdo proveniente de comunicações de massa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Perfil das empresas pesquisadas e descrição de suas políticas de diversidade

Em 2013, a Câmara Internacional de Comércio dos Gays e Lésbicas divulgou um ranking elencando as 10 empresas mais “*gay-friendly*” do mundo. O termo “*gay-friendly*” é empregado para designar lugares, pessoas, políticas e instituições que são abertas e inclusivas ao público LGBT, apoiando sua causa e buscando criar ambientes em que eles são tratados com respeito. O ranking divulgado incluiu as seguintes empresas, em ordem decrescente de classificação: Wells Fargo, AT&T, EY, IBM, Sodexo, Deloitte, Time Warner, Toyota Motor North America, KPMG e Pricewaterhousecoopers.

A Wells Fargo é uma prestadora de serviços financeiros pública dos Estados Unidos que afirma estar comprometida com a diversidade desde 1852. No Brasil, não possui filiais, mas opera por meio de uma rede internacional de corretores. A organização, que tem como um de seus valores a diversidade e inclusão, apresenta como missão de diversidade a de proporcionar aos seus funcionários um ambiente em que cada um deles é valorizado por sua cultura, talentos e habilidades e tenha consciência de que pode suprir suas metas profissionais e contribuir para o sucesso da Wells Fargo. Além disso, a empresa possui uma política de igualdade de oportunidade de emprego, afirmando proporcionar oportunidades iguais de quaisquer benefícios, compensações, treinamentos etc, além de recrutar, contratar, treinar e promover seus funcionários sem diferenciação de raça, cor, gênero, nacionalidade, religião, idade, orientação sexual, informação genética, incapacidades físicas ou mentais, gravidez, estado civil, condição de veterano protegido ou qualquer outra condição protegida por leis federais, estaduais ou locais.

A Wells Fargo apresenta a diversidade como parte integral de seu sucesso, e afirma buscar, em suas filiais, criar um espaço inclusivo onde seus funcionários compartilham diferentes pontos de vista para melhorar equipes de trabalho e resultados.

Para tornar o ambiente de trabalho realmente inclusivo, a Wells Fargo utiliza várias estratégias. Uma delas é a Diverse Segments, uma equipe criada para formular e executar estratégias que visam ter mais negócios com mulheres, pessoas com deficiência, americanos de origem latina, africana e asiática e com a comunidade LGBT. A organização possui também um conselho de diversidade e inclusão, que se reúne a cada três meses, em que membros de todas as vertentes de negócio aconselham a equipe de diversidade e o comitê de gestão executiva quanto à políticas, programas, culturas e melhores práticas de gestão. Além disso, dentre os diversos grupos de recursos de funcionários da empresa, existe o PRIDE, voltado ao grupo LGBT. Existe também na organização um grupo de consultores internos responsável por estar atento ao marketing multicultural e ao crescimento ou surgimento de qualquer novo segmento de diversidade. Outra estratégia interessante é que a empresa proporciona aos seus funcionários cursos relacionados à importância da diversidade e de um ambiente de trabalho inclusivo.

A AT&T (American Telephone and Telegraph), fundada em 1983, é uma companhia americana de telecomunicações que atende empresas, particulares e agências governamentais provendo serviços de voz, vídeo, dados e internet através de suas diversas “Baby Bells”, empresas menores subsidiadas a ela. Em 2014, a AT&T comprou o grupo Directv, passando a ser dona da SKY, uma grande operadora de TV a cabo e outros serviços bastante conhecida no Brasil.

Na AT&T existem diversas práticas voltadas à diversidade e inclusão. Desde 2009 existe um fórum que se reúne trimestralmente para formalmente levantar e melhorar iniciativas relacionadas a diversidade e inclusão em toda a empresa. Dentre diversos grupos de recursos de funcionários que a empresa possui, encontramos o LEAGUE, um grupo voltado à força de trabalho LGBT. Este grupo trabalha em prol da aceitação no ambiente de trabalho, bem como para torná-lo diversificado e respeitoso. Além dos grupos, a AT&T possui algumas redes de contatos de funcionários, dentre elas a Together, que tem foco em facilitar e encorajar liderança e crescimento profissional de funcionários LGBT.

Através da AT&T Foundation, a organização apóia diversos programas sociais, incluindo organizações focadas na capacitação de indivíduos LGBT. Outra preocupação da empresa é a de entender os vários segmentos a que atendem, realizando um marketing multicultural que se preocupa também com seus consumidores LGBT. Para a AT&T é importante conduzir os negócios na linguagem

do consumidor com quem está lidando e a empresa reconhece que lida com consumidores formados por segmentos cada vez mais diversos.

A EY, antiga Ernst & Young, está entre as quatro maiores empresas de serviços profissionais do mundo e atua prestando serviços de consultoria, auditoria, elisão fiscal e transações corporativas. A empresa foi fundada em 1903 nos Estados Unidos e, atualmente, está presente no Brasil em diversas cidades. Em 2012, ela foi eleita como uma das 25 melhores empresas para trabalhar segundo ranking da consultoria Great Place to Work.

Quanto à diversidade e inclusão, a empresa afirma entender que uma equipe diversificada estimula a inovação e novas formas de resolver problemas, mas que, para isso, o ambiente de trabalho deve ser inclusivo e celebrar as diferenças por meio da igualdade de oportunidades.

Para apoiar sua força de trabalho LGBT, a EY conta com uma rede de contatos chamada Unity. Além disso, na Austrália, no Reino Unido e nos Estados Unidos, a EY é reconhecida como líder na criação de um ambiente de trabalho inclusivo à comunidade LGBT.

Recentemente, a EY lançou um *microsite* voltado para a diversidade e inclusão. O *microsite* é uma ferramenta desenvolvida para acelerar uma evolução cultural na EY globalmente, bem como para compartilhar suas experiências com outras empresas que estejam iniciando seus processos de diversidade e inclusão.

A IBM (International Business Machine), fundada em 1911, é uma empresa americana de informática que fabrica e vende *hardware* e *software*, além de prestar serviços de consultoria, infraestrutura e hospedagem na área de TI (Tecnologia da Informação).

A IBM se mostra preocupada com a inclusão ao entender que diversidade é mais do que a simples contratação igualitária de pessoas, sendo importante compreender como essas pessoas se encaixam na empresa para criar uma equipe inovadora e integrada. Para isso, a IBM oferece aos seus funcionários oportunidades de educação e desenvolvimento, *mentoring*, flexibilidade no trabalho e adaptação ao local de trabalho.

Na IBM, existem os Business Resource Groups (BRGs), grupos de recursos de funcionários que se reúnem voluntariamente para discutir questões interessantes ao desenvolvimento profissional e maximização da eficiência da equipe. Estes grupos se preocupam com as necessidades de várias áreas da diversidade,

incluindo as necessidades da comunidade LGBT. Numa entrevista realizada em 2014 com a líder de Diversidade da IBM Brasil, Adriana Ferreira, ela afirmou que uma das preocupações recentes nas empresas é a de promover práticas que incentivem os indivíduos LGBT a serem assumidos no ambiente de trabalho.

A Sodexo é uma das maiores empresas de serviços de alimentação e de gestão de facilidades do mundo. Esta multinacional francesa, fundada em 1966, trabalha a questão da diversidade a partir de cinco pilares: gênero, gerações, deficiência, origens étnicas e LGBT. A empresa aponta a diversidade e inclusão como imperativas na condução de seus negócios e promove uma cultura que celebra a diversidade por meio de parcerias, programas e ações de conscientização.

Um exemplo de ação de conscientização realizada pela Sodexo são os grupos de recursos de funcionários. Em relação à comunidade LGBT, a empresa afirma promover uma cultura corporativa que aceita todas as diferenças, sendo elas visíveis ou não. A Sodexo conta com um grupo formado por 15 colaboradores do mundo todo cujo objetivo é disponibilizar um “caso comercial” focado na inclusão LGBT e no desenvolvimento de parcerias e oportunidades de *benchmarking*.

A Deloitte é uma empresa londrina que presta serviços de auditoria, consultoria, consultoria tributária, acessoria financeira, gestão de riscos e *Outsourcing* (ou terceirização). No Brasil, a Deloitte completou 100 anos de atuação em 2011. A empresa, fundada em 1845, se instalou no país em 1911, no Rio de Janeiro, para auditar as companhias ferroviárias britânicas que aqui se estabeleceram e desde então sua atuação no país só cresceu.

Quando consultamos os valores da Deloitte, encontramos dentre eles a Força da Diversidade. Segundo a empresa, há um compromisso dela em estar aberta a novas ideias e perspectivas, capitalizando todos os aspectos da diversidade e entendendo as peculiaridades de cada cultura para buscar as melhores soluções por meio de esforço comum. Além disso, a Deloitte busca criar um ambiente que permita o alcance de unidade e de metas comuns. A diversidade também é considerada importante pela empresa para gerar valor aos clientes, pois a partir da diversidade de talentos e conhecimentos, a Deloitte visa oferecer soluções inovadoras e manter seu padrão de excelência na prestação de serviços.

A Deloitte possui ainda um site, o Deloitte University Press, em que são publicados artigos, relatórios e periódicos que tratam de temas de interesse dos líderes empresariais. Neste site, existem vários artigos que tratam de diversidade e

inclusão, apontando sua importância para as organizações, o que endossa o compromisso da empresa com esta questão.

A Time Warner é uma empresa do ramo de entretenimento com foco econômico em produções cinematográficas, televisivas e literárias com sede em Nova Iorque, Estados Unidos. A Time Warner possui diversas subsidiárias, como a New Line Cinema, a HBO, The CW Television Network, o Cartoon Network, o Boomerang, o CNN, a DC Comics, a Warner Bros. Games, a Castle Rock Entertainment, a New Line Television e o Esporte Interativo, canal de TV brasileiro com foco na cobertura de modalidades esportivas.

A Time Warner aponta sua força de trabalho como seu principal ativo e se compromete em criar um ambiente de trabalho em que seus funcionários se sintam valorizados e benquistos. Como estratégia de diversidade da força de trabalho, a empresa afirma manter uma cultura inclusiva onde talentos podem se desenvolver e avançar. A empresa controla a presença de mulheres e minorias em todos os níveis da empresa para moldar seus processos de recrutamento, treinamento e promoção de funcionários. Candidatos a cargos executivos devem incluir um grupo diversificado, por exemplo, com uma mulher e uma pessoa de cor.

A Time Warner é uma empresa que estimula a criação de grupos de recursos de funcionários e possui 29 deles. Um deles é o OUTL@W, grupo que trata das questões LGBT na organização. A Time Warner trabalha ainda com diversos *stakeholders*, dentre eles o GLAAD (Gay & Lesbian Alliance Against Defamation), uma organização não governamental (ONG) estadunidense que monitora como a mídia retrata o indivíduo LGBT.

A Toyota Motor North America é uma subsidiária estadunidense da Toyota Motor Corporation, produtora japonesa de automóveis fundada em 1937. A Toyota é uma marca bem conceituada e firmada no Brasil. Foi aqui que a primeira operação da empresa fora do Japão foi instalada, em 1958, na cidade de São Paulo.

No site americano da Toyota, a empresa afirma ser natural que sua equipe de trabalho reflita a diversidade de seus consumidores, que são motoristas de todos os tipos. A Toyota encoraja o respeito, a confiança e a compreensão entre seus funcionários não só para melhor atender aos seus consumidores, mas para criar um ambiente mais inclusivo e diverso dentro da empresa. Dentre os grupos parceiros da Toyota, está o Spectrum, que promove visibilidade ao funcionário LGBT na Toyota e busca identificar e eliminar possíveis barreiras à inclusão deles na organização.

A KPMG, fundada em 1987, é uma grande prestadora de serviços de auditoria, impostos, consultoria de gestão e estratégica, assessoria financeira e em processos de fusões & aquisições, reestruturações, serviços contábeis e terceirização. No Brasil, a empresa atua como firma Auditora Externa e tem expandido cada vez mais suas áreas de atuação no país.

A KPMG é uma empresa que acredita que os negócios têm um papel fundamental em ajudar na resolução de problemas complexos do mundo e entende que tanto o mercado, como a sociedade estão em constante mudança. Assim, a organização valoriza a diversidade e a flexibilidade para criar uma cultura organizacional em que o funcionário compartilhe conhecimento livremente. Um dos pilares de diversidade da empresa é o da diversidade sexual. A KPMG entende que a orientação e a identificação de gênero de cada indivíduo devem ser respeitadas, buscando atuar de forma educativa e conscientizadora.

A Pricewaterhousecoopers, ou PwC, é uma das maiores prestadoras de serviços de auditoria, consultoria e serviços relacionados do mundo. A PwC inaugurou seu primeiro escritório no Brasil em 1915, no Rio de Janeiro, e possui atualmente 17 escritórios espalhados pelo país.

A diversidade da força de trabalho é entendida pela empresa como vantagem competitiva. Partindo deste princípio, a PwC estimula iniciativas que fortaleçam um ambiente diversificado e inovador. A PwC é uma organização que valoriza o acesso integral ao mercado de talentos, entendendo que estes talentos se apresentam de diferentes formas.

A estratégia de diversidade da PwC engloba seis dimensões e dentre elas está a dimensão da orientação sexual. Anualmente, ocorre na empresa a Global Diversity Week, uma semana de conscientização da diversidade como prioridade na PwC e de estímulo a um ambiente de trabalho cada vez mais inclusivo e onde as diferenças são celebradas.

Além das empresas constantes no ranking analisado acima, diversas empresas possuem estratégias de ação para com seus funcionários e/ou consumidores LGBT.

Itaú Unibanco S.A. é um banco brasileiro com sede em São Paulo. Em 2008, após sua fusão com o Unibanco, o Itaú se tornou o maior banco do hemisfério sul. Atualmente, o Itaú não só é o maior banco do hemisfério sul, mas de toda a América do Sul.

O Itaú se declara um banco comprometido com a diversidade promovendo-a e estimulando-a em todas as suas dimensões, inclusive a sexual. Valorizando equipes diversificadas para entender e atender suas demandas com soluções inovadoras e criativas, o Itaú promove diálogos de respeito e entendimento da diversidade, eliminando atitudes discriminatórias e preconceitos.

A Política de Valorização da Diversidade do Itaú tem como objetivo definir critérios e orientação para permear suas estratégias de negócio e de relacionamento com todos os públicos, adicionando valor e produzindo resultados positivos tanto para o Itaú Unibanco quanto para a sociedade. Esta política está pautada em três princípios, o de justa competitividade diante das diferenças, o de heterogeneidade e o de implantação de políticas e projetos de valorização e promoção da diversidade.

Atualmente, o Itaú apresenta programas de inclusão para pessoas com deficiência, programa de estágio para negros e o um programa para jovens aprendizes. Nenhum desses programas tange diretamente a diversidade sexual, mas o Itaú estende seus benefícios, como planos de saúde e previdência privada, aos parceiros de funcionários homossexuais e o banco se compromete a criar oportunidades iguais para todos, valorizando talentos individuais sem qualquer forma de discriminação e estimulando todas as esferas da diversidade, inclusive a sexual, na organização.

Em 2015, o Itaú foi um dos patrocinadores do Festival MixBrasil de Cultura da Diversidade, um festival brasileiro de cinema, teatro e música focado na temática LGBT que acontece anualmente em São Paulo e no Rio de Janeiro.

O HSBC, abreviação de Hong Kong and Shanghai Banking Corporation, é um banco global britânico com sede em Londres. Fundado em 1959, o banco começou a operar no Brasil no ano de 1997. Segundo o HSBC, sua força de trabalho é diversificada e sustentada por uma abordagem meritocrática de recrutamento, seleção e promoção. Para o HSBC, a diversidade beneficia seus consumidores, seus negócios e sua força de trabalho, pois quanto mais diversas as perspectivas, mais a empresa estará preparada para as demandas do mercado global em que opera. Por isso, o HSBC se compromete a criar um ambiente de trabalho diverso e inclusivo, onde a discriminação não é tolerada. O HSBC possui diversos grupos de recursos de funcionários, abarcando as várias dimensões da diversidade, inclusive a da orientação sexual.

O Stonewall's Global Workplace Equality Index 2015, um ranking britânico que elenca as melhores empresas para o indivíduo LGBT trabalhar, elegeu o HSBC como uma das dez melhores devido a seu suporte aos funcionários LGBT. O HSBC possui um Comitê de Diversidade e Inclusão com executivos, o Group Diversity Committee, que é complementado por comitês menores, totalizando 55 grupos que abordam as diversas dimensões da diversidade, inclusive a relativa à diversidade sexual. No HSBC, existe ainda uma preocupação com o preconceito inconsciente, fruto dos diversos estereótipos que imperam na sociedade. Para combater este tipo de preconceito, o HSBC oferece treinamentos e procura incorporar na organização uma cultura inclusiva.

No Brasil, o HSBC possui um grupo de recursos de funcionários voltado aos colaboradores LGBT para estes discutirem questões de interesse da comunidade. Além disso, o banco estende seus benefícios aos parceiros de seus funcionários homossexuais e, em 2013, anunciou uma nova política para o colaborador LGBT, reconhecendo a pluralidade das formas de família. Com esta nova política, o HSBC passou a oferecer 30 dias de licença para pais solteiros, viúvos ou com união estável homoafetiva que adotarem crianças de até oito anos de idade. Para as lésbicas, no caso de ambas serem funcionárias, uma tem o direito à licença-maternidade e outra à licença-paternidade.

O Banco do Brasil é uma instituição financeira brasileira que, juntamente com a Caixa Econômica Federal, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, o Banco da Amazônia e o Banco do Nordeste, compõe os cinco bancos estatais do governo brasileiro. Foi fundado em 1808 no Rio de Janeiro e possui, hoje, cinco mil agências.

No código de conduta do Banco do Brasil, o respeito à diversidade das pessoas que compõem o ambiente de trabalho é apontado como norma. Desde 2004, o Banco do Brasil permite a inclusão de parceiros do mesmo sexo como dependentes no plano de saúde e, além disso, desde 2009, o banco oferece uma licença de 30 dias para pais solteiros e homossexuais que adotaram crianças de até oito anos de idade.

A Caixa Econômica Federal é uma instituição financeira do governo federal brasileiro fundada em 1861 e tem sede em Brasília. A Caixa tem como um de seus valores o respeito às ideias, às opções e às diferenças de toda a sociedade e sua política de gestão de pessoas visa promover a diversidade, o reconhecimento, a

meritocracia, a inovação e a alta *performance*. A Caixa possui desde 2005 o Programa CAIXA de diversidade, que desenvolve ações de estímulo, inclusão e conscientização em quatro dimensões: gênero; raça/ etnia; orientação sexual e identidade de gênero; e pessoas com deficiência. A partir deste programa, a Instituição tem investido na mudança cultural interna e externa através da valorização da multiplicidade de perfis de colaboradores, de adaptações em infraestrutura e de compromissos setoriais e públicos.

Para manter um bom clima organizacional interno, a Caixa realiza, periodicamente, mapeamentos e possui um Canal de Relacionamento Interno na intranet da Instituição. Nele, funcionários podem registrar denúncias, elogios, sugestões e reclamações. No ano de 2014, houve 79 ocorrências, sendo quatro delas relacionadas à orientação sexual. Todas as ocorrências foram apuradas e solucionadas. Além disso, na página da Universidade Caixa, foi publicada a Cartilha de Diversidade CAIXA, contendo orientações para a realização de rodas de diálogo em todas as equipes da Instituição, com registro no currículo funcional. Além dessas iniciativas, a Caixa estende seus benefícios, como plano de saúde e previdência privada, aos parceiros de seus funcionários homossexuais.

O Citibank, divisão de consumo da Citigroup, multinacional de serviços financeiros, é um banco global que atua, além de operações bancárias, em seguros, cartões de crédito e produtos de investimento. Ele foi fundado em 1812 na cidade de Nova Iorque, Estados Unidos.

No Citibank, todo funcionário deve ser tratado com respeito e dignidade dentro de um ambiente em que não haja assédio e discriminação. As políticas e práticas de recursos humanos expressas no Código de Conduta do Citibank declaram que a empresa não só valoriza, mas promove a diversidade da equipe de trabalho, sendo o assédio e discriminação de qualquer ordem, incluindo as de origem sexual, proibidos.

O ambiente de trabalho do Citibank busca refletir seus valores fundamentais, sendo a posição da empresa em relação à diversidade e inclusão comunicada aos seus funcionários para que estes respeitem a mesma. A empresa encoraja seus funcionários a denunciarem qualquer forma de discriminação sofrida por eles no ambiente de trabalho, se comprometendo a investigar e tomar as precauções cabíveis. No seu Código de Conduta, o Citibank ressalta que sua rede não poderá

ser usada para promover material discriminatório e preconceituoso, incluindo material ofensivo de cunho “humorístico”.

O Banco J.P.Morgan é uma empresa líder na prestação de serviços de produtos financeiros e atua no Brasil há 50 anos. O banco foi fundado em 1799 e tem sede em Nova Iorque, nos Estados Unidos. Se declarando comprometida com a promoção de uma cultura de inclusão no mundo todo, a empresa coloca a diversidade como um de seus valores culturais globais. A J.P.Morgan promove a diversidade buscando uma gama diversa de candidatos em todas as oportunidades de emprego e construindo um ambiente preparado para a diversidade através do trabalho com universidades e grupos relacionados ao tema. A empresa procura também envolver sua equipe de trabalho por meio de grupos de recursos de funcionários, fóruns etc, além de promover o marketing multicultural e parcerias em atividades comunitárias. A J.P.Morgan apresenta ainda políticas e programas de benefícios que visam o atendimento das necessidades dos mais diversos tipos de indivíduos.

A Gol Linhas Aéreas Inteligentes é a segunda maior companhia aérea do Brasil e foi fundada em janeiro de 2001 na cidade de São Paulo. A Gol é uma empresa que interage com uma diversidade muito grande de públicos, por isso afirma tratar todos esses públicos com dignidade, respeito, honestidade e transparência. No Código de Ética da empresa, esta afirma rejeitar qualquer tipo de discriminação entre seus colaboradores, inclusive a discriminação baseada na orientação sexual. Além dos colaboradores, a Gol estende sua política não discriminatória aos seus fornecedores.

A American Airlines é uma companhia aérea americana fundada em 1931 no Texas. Ela é a maior companhia aérea do mundo em número de passageiros transportados, de aeronaves e de receita. A American Airlines é reconhecida como líder global por suas políticas de igualdade para seus clientes e funcionários LGBT há quase 20 anos. Desde 2002, quando o índice da Campanha de Direitos Humanos de Igualdade Corporativa (HRC Corporate Equality Index) começou a ser realizado, a American Airlines é a única companhia aérea a obter a marca de 100% em todos os anos. O índice da Campanha de Direitos Humanos de Igualdade Corporativa é um relatório anual que avalia empresas quanto ao tratamento de funcionários e consumidores LGBT. Além disso, a American Airlines foi recentemente convidada a

apresentar suas práticas como modelo para outros empregadores em Capitol Hill, em Washington, Estado Unidos.

A American Airlines é um membro corporativo líder da associação de viagem gay e lésbica líder de mercado, a Associação Internacional de Viagens Gay e Lésbica (IGLTA), e membro fundador da Câmara de Comércio Nacional Gay e Lésbica, além de ser a primeira e única companhia aérea na atualidade a incluir negócios pertencentes ao LGBT em seu programa de diversidade de fornecedores.

Na American Airlines, existem diversas políticas dedicadas à comunidade LGBT, sendo, inclusive, a primeira grande companhia aérea a incluir orientação sexual e identidade sexual em sua política não discriminatória. A American Airlines foi pioneira também em estender benefícios, como plano de saúde e privilégios de viagem, para parceiros domésticos do mesmo sexo, e a primeira a possuir um grupo de colaboradores LGBT, o GLEAM, formado em 1994. Além disso, a Companhia endossa a Lei pela Não Discriminação no Emprego e a Equidade Fiscal para a Lei de Beneficiários de Planos de Saúde. A American Airlines possui ainda uma equipe de vendas e marketing nacional inteiramente gay e lésbica: O Rainbow TeAAM. Esta equipe é composta por especialistas em viagens que trabalham com grupos de comunidades gays e lésbicas e com organizações locais e nacionais para lidar da melhor forma com as necessidades e benefícios de viagens.

A LAN Airlines é uma companhia aérea chilena fundada em 1929. Hoje, é a segunda maior linha aérea da América do Sul, ficando atrás da TAM Linhas Aéreas, companhia aérea brasileira fundada em 1976. Em 2012, a LAN e a TAM se fundiram para formar a LATAM Airlines, se tornando a maior companhia aérea da América Latina pelo número de aeronaves e volume de passageiros.

No Código de Conduta da LATAM, a Companhia afirma não discriminar de nenhuma forma, inclusive com base na orientação sexual, seus funcionários e candidatos na hora de recrutar, contratar, treinar, remunerar, promover e proporcionar condições de trabalho. A política não discriminatória se aplica ainda para criar um ambiente de trabalho livre de preconceitos, proibindo qualquer forma de discriminação nas relações entre os funcionários. Em relação aos consumidores da LATAM, esta afirma tratar todos de forma respeitosa e cordial, respeitando as diferenças e aceitando sua diversidade.

A Mercure é uma rede de hotéis que iniciou suas atividades em 1973 na França. Em 1998, a rede chegou ao Brasil, inaugurando o Mercure Grand Hotel São

Paulo Ibirapuera, em São Paulo, e possui, atualmente, 73 hotéis em 34 cidades do país.

No Brasil, a Mercure é uma empresa que se posiciona claramente a favor da comunidade LGBT. A detentora da marca é a AccorHotels, um grupo francês de serviços internacionais nos ramos de hotelaria, agências de viagens e restauração e gestão de cassinos. Na AccorHotels, diversidade é essencial para inovação e *performance*, e por isso a empresa possui políticas de não discriminação e oferece igualdade de oportunidades na organização. O Programa Internacional de Diversidade da empresa trabalha o tema em quatro áreas: diversidade de origens; diversidade de gênero e igualdade de gênero no trabalho; integração de pessoas com necessidades especiais; e diversidade de idade. No programa, a AccorHotels afirma oferecer oportunidades igualitárias na empresa, não se valendo de nenhum tipo de discriminação na tomada de suas decisões de recrutamento, treinamento e promoção. A empresa se compromete ainda a oferecer a qualquer gerente treinamento e informação acerca do tema de diversidade, além disso, a organização afirma comunicar sua política de diversidade a todos os seus funcionários globalmente através de um canal interno. A AccorHotels estende ainda sua política não discriminatória aos seus fornecedores e também em relação aos benefícios oferecidos aos funcionários.

A AccorHotels possui também um programa de desenvolvimento sustentável chamado Planet 21. O programa trabalha a partir de sete pilares e 21 compromissos e metas globais a serem alcançadas até o final de 2015. Um dos pilares do programa é “Emprego” e nele, uma das metas é fazer da diversidade um ativo, possuindo 27% dos gerentes dos hotéis sendo mulheres. Outro objetivo deste pilar é o de melhorar a qualidade de vida no trabalho, realizando pesquisas de opinião com os colaboradores a cada dois anos em 60% dos países-sede.

O bombom Sonho de Valsa, que divulgou, em 2015, um vídeo que incluiu um beijo lésbico para a campanha “Pense Menos, Ame Mais”, é um dos principais produtos da fabricante de chocolates brasileira Lacta. A detentora da Lacta, portanto da marca Sonho de Valsa, é a Mondelez Internacional, um conglomerado multinacional de doces, alimentos e bebidas da América do Norte que detém ainda as marcas Oreo, Trident, Halls Club Social e Tang. As informações acerca de diversidade no site da empresa são bastante limitadas. A Mondelez Internacional

afirma acreditar no poder das diferentes pessoas e perspectivas e no poder da complementaridade, por isso, se declara uma empresa aberta e inclusiva.

A Procter & Gamble, ou P&G, é dona de uma gama de subempresas que produzem diversos produtos, como alimentos, produtos de higiene e limpeza etc. Ela foi fundada nos Estados Unidos em 1837 e, mundialmente, detém mais de 380 marcas. Segundo a empresa, é sua diversidade, cultura e propósito compartilhado que permitem a ela tocar e melhorar vidas diariamente.

A P&G se compromete em tratar seus empregados e candidatos com justiça, ou seja, não se envolvendo em qualquer forma de discriminação ilegal. Em suas contratações, a P&G afirma não discriminar os candidatos com base em raça, cor, sexo, idade, nacionalidade, religião, orientação sexual, identidade e expressão sexual, estado civil, cidadania, deficiência, condição de veterano, condição de HIV/AIDS ou qualquer outro aspecto legalmente protegido.

A P&G coloca o respeito por todos os indivíduos como um de seus princípios e estabelece uma missão de diversidade e inclusão que é: “Todos valorizados, todos incluídos, todos desempenhando o seu máximo”. Reconhecendo como vantagem competitiva a diversidade e inclusão, a P&G procura criar um ambiente de trabalho que celebra e valoriza a singularidade de cada indivíduo para que este se inspire em dar o seu melhor.

A Ambev (Companhia de Bebidas das Américas) é uma produtora de bens de consumo brasileira que surgiu da união da Cervejaria Brahma e da Companhia Antarctica em 1999. A Ambev produz bebidas de diversas marcas entre cervejas, refrigerantes, chás, isotônicos e energéticos. Dentre as marcas produzidas pela Ambev, podemos citar as cervejas Antarctica, Brahma, Skol e Budweiser, por exemplo, os refrigerantes Pepsi e Guaraná Antarctica, o isotônico Gatorade e o energético Fusion.

Na Política de Responsabilidade Global de Suprimentos da Ambev, encontramos um tópico relacionado ao local de trabalho que trata da não-discriminação. A empresa afirma que a discriminação não é permitida com na base raça, religião, sexo, orientação sexual, idade, opinião política, nacionalidade ou origem social. Além disso, a Ambev declara que suas decisões de contratação ou trabalho, incluindo as relacionadas a indenizações, benefícios, promoções, formação e desenvolvimento, disciplina e rescisão, são unicamente tomadas com base na competência, capacidade e desempenho dos trabalhadores.

Em 2015 e 2013, os sorvetes Magnum e Cornetto, lançaram, respectivamente, campanhas inclusivas em relação ao consumidor LGBT. Ambos os sorvetes são produzidos pela Kibon, uma subsidiária da Unilever. Assim como o sorvete Magnum, em 2015, a produtora de sorvetes Ben & Jerry's foi outra marca da Unilever que interagiu com o consumidor LGBT por meio do marketing.

A Unilever é uma multinacional anglo-holandesa que produz bens de consumo e detém diversas marcas, 25 delas atuantes no Brasil. Dentre elas, podemos citar as marcas de alimento Hellmann's, maisena e Azeite Gallo, os produtos de limpeza Omo e Comfort e os de higiene pessoal Axe, Rexona, Close Up, Dove, LUX e Seda.

Segundo a Unilever, um ambiente de trabalho aberto às diferenças agrega valor ao negócio e cria condições ideais para a busca de novas oportunidades. Por isso, as prioridades da gestão de pessoas na Unilever são as de desenvolver seus funcionários, atrair talentos e garantir um ambiente de trabalho seguro e aberto à diversidade. Para a empresa, é importante espelhar dentro dela a multiplicidade da sociedade em que opera, valorizando, por isso, a diversidade das equipes de trabalho e incluindo e abraçando as diferenças. A Unilever realiza periodicamente a Pesquisa de Clima Organizacional, ou GPS, na sigla em inglês, uma pesquisa que indica pontos de melhoria no ambiente de trabalho. Além disso, a empresa opera por meio de outros canais de comunicação, como boletins eletrônicos, revistas e eventos que reúnem lideranças e equipes. Na Unilever existe ainda um comitê, liderado pelo presidente da empresa no Brasil, que reúne lideranças para pensar em ações de diversidade em torno de três eixos: gêneros, inclusão e estilos de liderança.

O biscoito recheado Oreo, que, em 2012, celebrou o Dia do Orgulho Gay em sua página no Facebook, é uma marca da Nabisco, uma fabricante de biscoitos americana subsidiária da Kraft Foods, a segunda maior empresa de alimentos do mundo. Iniciando suas vendas no Brasil em 1995, o biscoito Oreo teve sua fabricação no país interrompida no início dos anos 2000 devido às vendas consideradas insatisfatórias. No final de 2013, porém, o biscoito retornou ao Brasil, sendo atualmente encontrado com facilidade no país.

A Kraft Foods, detentora da Nabisco, que produz o biscoito Oreo, recentemente se fundiu com a Heinz para formar a Kraft Heinz, a quinta maior empresa de alimentos e bebidas do mundo. Na Kraft Heinz, a diversidade da força

de trabalho é tida como um ativo que promove a criatividade, a inovação e o crescimento da empresa. As diversas perspectivas proporcionadas pelas diferentes culturas, orientações sexuais, identidades de gênero, históricos e experiências dos funcionários enriquecem o processo de tomada de decisão, que é sempre baseado na meritocracia, inclusive na hora das contratações e promoções. A Kraft Heinz não tolera discriminação de qualquer origem, seja ela vinda de qualquer nível hierárquico, e procura criar um ambiente que respeita as características de cada um.

O Doritos, que possui não só campanhas de temática LGBT, mas produtos destinados ao consumidor LGBT, é um *snack* que foi lançado em 1965 nos Estados Unidos e chegou ao Brasil no ano de 1986. A marca pertence à multinacional americana PepsiCo, que produz alimentos e bebidas e tem como um de seus principais produtos o refrigerante Pepsi, que também já realizou marketing com temática LGBT.

A PepsiCo apresenta como um de seus princípios ganhar com a diversidade e a inclusão, criando um ambiente de trabalho inclusivo às diversas características das pessoas, o que proporciona à empresa inovação e capacidade de identificação de novas oportunidades de mercado. No Código de Conduta da empresa, que procura atrair, desenvolver e reter talentos tão diversos quanto o público a que atendem, encontramos sua política antidiscriminatória, que garante a meritocracia como base nas decisões de recrutamento, contratação, treinamento, promoção e remuneração, e sua política antiassédio, seja ele verbal, visual ou físico. A PepsiCo possui, inclusive, uma linha direta disponível via telefone ou internet, a SpeakUp, para que funcionários, parceiros de negócios e clientes possam denunciar qualquer violação ao Código de Conduta da empresa.

O McDonald's, formalmente McDonald's Corporation, é a maior rede de *fast food* de hambúrguer do mundo. Diariamente, cerca de 64 milhões de clientes comem num dos mais de 33 mil restaurantes do McDonald's espalhados pelos 119 países em que atua. A empresa começou em 1940, nos Estados Unidos, como uma churrascaria e em 1948 passou a ser uma hamburgueria que usava os princípios de uma linha de produção. No Brasil, foi em 1979, no Rio de Janeiro, que o McDonald's inaugurou sua primeira franquia e, atualmente, possui mais de 900 pontos de venda no país.

No Brasil, o McDonald's é operado pela Arcos Dorados, máster franqueada da marca em toda a América Latina. De acordo com o ranking anual do Instituto

Great Place to Work, a Arcos Dorados é a 5ª melhor empresa para se trabalhar na América Latina. Em sua norma de conduta, a Arcos Dorados estabelece diversos princípios corporativos, dentre eles a diversidade. Assim, a empresa se diz compromissada com a igualdade de oportunidades para todos, sem qualquer forma de discriminação. Na Arcos Dorados, o respeito aos atributos únicos de cada um e suas diferentes perspectivas é importante na construção da relação entre a empresa e seus clientes e parceiros de negócios. Através dos Centros de Formação Acadêmica espalhados pela América Latina, a empresa oferece diversos cursos aos seus funcionários. Nestes cursos, um dos temas contemplados é o da diversidade.

A Starbucks, com sede em Seattle, nos Estados Unidos, é a multinacional com a maior cadeia de cafeterias do mundo. A companhia foi fundada em 1971, mas foi somente em 2006 que a Starbucks inaugurou sua primeira loja no Brasil, em São Paulo.

Um dos princípios básicos da Starbucks inclui abraçar a diversidade para criar um ambiente em que todos se sintam à vontade. Na Starbucks, existe o programa Código de Conduta, Ética de Negócios e Conformidade, que distribui aos seus funcionários um material de conscientização, bem como promove treinamento em ética e conformidade legal e investiga conflitos, que podem ser relatados pela equipe de trabalho através de um dos canais de comunicação disponíveis. Um dos materiais disponibilizados pelo programa é o livreto Padrões de Conduta Comercial. Neste livreto, a Starbucks afirma criar e estimular um ambiente inclusivo, promovendo a diversidade como uma estratégia e vantagem comercial competitiva para a empresa. Aliás, a Starbucks apresenta como uma de suas metas ser a empresa mais inclusiva globalmente, trabalhando em prol da igualdade, inclusão e acessibilidade.

A Coca-Cola Brasil é o maior produtor de bebidas não alcoólicas do Brasil, atuando nos segmentos de águas, chás, refrigerantes, néctares, energéticos, bebidas esportivas e lácteos, possuindo uma linha de mais de 125 produtos. Além do refrigerante Coca-Cola, em todas as suas variações, são várias as marcas que a Coca-Cola Brasil detém, como Kuat, Fanta, Sprite, Aquarius Fresh, Schweppes, Dell Vale, Powerade, i9, Matte Leão, Leão Fuze e Crystal. No mundo, a Coca-Cola tem 125 anos de história, 70 anos no Brasil.

A diversidade é apontada pela marca como um de seus valores e princípios. Proibindo a discriminação, a Coca-Cola Brasil realiza auditorias periodicamente para

se certificar de que as relações trabalhistas estão seguindo as legislações e de que o ambiente de trabalho segue saudável. Segundo a empresa, ela almeja ter uma força de trabalho tão diversa quanto os mercados a que atende, criando, para isso, oportunidades.

Além da diversidade da força de trabalho, a Coca-Cola Brasil se preocupa com a diversidade de seus fornecedores, trabalhando com a Integrate, uma organização dedicada à inclusão de empresários provenientes de minorias.

A Absolut é uma marca sueca de vodca fundada em 1879. Esta é uma empresa que possui estreita relação com seus consumidores LGBT nos Estados Unidos. Desde 1981, a marca realiza marketing voltado ao consumidor LGBT através de anúncios em revistas especializadas, eventos em bares especializados, doações a organizações, anúncios em outdoors e através do patrocínio do reality show RuPaul's Drag Race, uma competição entre *drag queens*, exibida pelo canal de TV a cabo americano Logo. No Brasil, o reality show pode ser assistido através do serviço de streaming Netflix e do canal de TV a cabo Multishow. No canal do YouTube da Absolut existem diversas campanhas permeadas pelo tema da diversidade e de apoio à igualdade e direitos LGBT.

Na Absolut, a diversidade é apontada como solução de problemas. Para a empresa, investir na diversidade é a melhor maneira de atrair e reter talentos. Uma das metas da Absolut é, em 2020, possuir um quadro de gerentes composto igualmente por homens e mulheres.

Smirnoff é uma marca de vodca russa que foi fundada em 1864. A Smirnoff é a vodca mais vendida no mundo. A detentora da marca é uma empresa de bebidas britânica chamada Diageo. Ela foi fundada em 1997. A Diageo é uma empresa que valoriza as pessoas, buscando perspectivas diversificadas e tirando grande proveito disso. A empresa se declara compromissada com a diversidade e inclusão em tudo o que faz, todos os dias e em todos os lugares. Um dos objetivos da Diageo para seus funcionários é o de fazê-los vivenciarem todo o seu potencial e para isso, a empresa sabe que deve investir num ambiente de trabalho verdadeiramente inclusivo. A Diageo foi considerada, pela Savoy Magazine, uma das 100 melhores empresas em diversidade no ano de 2008 e um dos 100 melhores lugares para trabalhar de acordo com o índice de igualdade corporativa da Human Rights Campaign Foundation.

O Conjunto Nacional foi o primeiro shopping center aberto em Brasília, em 1971, e é um dos shoppings mais tradicionais da cidade. O shopping pertence ao Grupo Ancar Ivanhoe, pioneiro no setor de shoppings centers com mais de 40 anos de atuação. A Ancar Ivanhoe integra a lista de melhores empresas para trabalhar na América Latina do Instituto Great Place to Work na 21ª posição, além de figurar também nos rankings do Rio de Janeiro, em 3º lugar, e do Brasil, em 21º lugar.

Apesar de o Conjunto Nacional ter realizado uma campanha inclusiva em relação ao consumidor LGBT em 2013, e das conquistas do Grupo Ancar Ivanhoe, nada se encontra sobre diversidade e inclusão nos sites das empresas. Nem mesmo entre a visão, a missão e os valores da Ancar Ivanhoe encontramos o termo diversidade.

O Carrefour foi fundado na França em 1960 e é, atualmente, a segunda maior empresa varejista do Brasil. Aliás, o Brasil foi o primeiro país do continente americano a receber uma filial do hipermercado e somente aqui existe a bandeira Carrefour Bairro, anteriormente Rede Champion.

O Carrefour acredita na valorização da diversidade como princípio básico na relação com seus funcionários, respeitando-os independentemente de etnia, religião, orientação sexual, idade e demais formas de diversidade. Em parceria com a AACD (Associação de Assistência à Criança Deficiente) e com a ABADS (Associação Brasileira de Assistência e Desenvolvimento Social), o Carrefour possui projetos que englobam todas as áreas da diversidade, oferecendo aos funcionários treinamentos e suporte para que todos possam desenvolver suas carreiras profissionais.

O Boticário é uma franquia brasileira de cosméticos e perfumes com sede no Paraná. É a oitava maior empresa varejista do Brasil e foi fundada em 1977. O Boticário pertence ao Grupo Boticário, que possui ainda as marcas Eudora, Quem Disse, Berenice? e The Beauty Box. No código de conduta do Grupo Boticário encontramos um compromisso da empresa em valorizar a diversidade por meio do respeito às diferenças e da repulsa a qualquer forma de discriminação, seja ela de raça, gênero, religião, condição física, estado civil, nacionalidade, convicção política ou orientação sexual. Desde 1999, o Grupo Boticário é signatário do Compromisso Empresarial para a Valorização da Diversidade no Local de Trabalho mantendo diretrizes que estabelecem esforços administrativos, políticos e judiciais para assegurar eficácia à legislação antidiscriminatória e para adotar os direitos à igualdade nas relações de trabalho, a viabilização de programas e campanhas

educativas fomentando a valorização da diversidade no trabalho, além da aplicação de recursos materiais e humanos na criação de programas destinados a capacitar e treinar aqueles que possam se ocupar das políticas de promoção da igualdade. As diretrizes englobam ainda o desenvolvimento de programas permanentes de intercâmbio e atualização objetivando a potencialização de promoção da igualdade entre as pessoas e a formulação e introdução de cláusulas de promoção da igualdade em acordos e convenções coletivas de trabalho. O Grupo Boticário assina também os Princípios de Empoderamento das Mulheres – Women’s Empowerment Principles (WEPS) –, um programa da Organização das Nações Unidas (ONU) que promove a igualdade de Gênero em todas as atividades sociais.

A Natura é uma empresa brasileira da indústria de cosméticos e foi fundada em São Paulo no ano de 1969. Em 2013, a empresa lançou um vídeo que retratava, através de diversos casais, relações que incluíam relacionamentos heterossexuais e homossexuais. Apesar disso, no site da Natura não há informações sobre políticas de diversidade ou qualquer informação acerca do tema na organização.

A M.A.C, ou Make-Up Artists Cosmetics, é uma fabricante de cosméticos canadense fundada em 1984. A M.A.C é uma empresa que celebra a diversidade e a individualidade, se declarando uma empresa para todas as idades, raças e sexos e que oferece oportunidades igualitárias de trabalho.

Em 1994, em plena pandemia da AIDS, a M.A.C criou o M.A.C AIDS Fund, uma fundação criada para priorizar iniciativas de prevenção, tratamento e garantia de necessidades básicas a pessoas portadoras do vírus HIV em diversos países. A iniciativa inclui o lançamento da coleção Viva Glam. Todo o dinheiro arrecadado com a venda destes produtos é destinado ao M.A.C AIDS Fund, informação divulgada inclusive no site brasileiro da marca.

A detentora da marca M.A.C é a Estée Lauder Companies, uma empresa americana de cosméticos fundada em 1946 com sede em Nova Iorque. A Estée Lauder busca construir um negócio sustentável com base na ética, integridade, justiça, diversidade e confiança. A empresa oferece oportunidades igualitárias de trabalho, não fazendo qualquer tipo de discriminação e valorizando a individualidade de cada indivíduo para identificar, desenvolver e maximizar os talentos individuais. Assim, a empresa busca proporcionar um ambiente de trabalho inclusivo e respeitoso. Em 2012, a Estée Lauder lançou um Plano Global de Ação de

Diversidade e Inclusão com duração de três anos. Este plano foi embasado em três pilares: diversidade na liderança; cultura inclusiva; e gerenciamento de talentos.

A Hallmark foi fundada em 1910 e é uma empresa americana produtora de cartões comemorativos. Desde 2001, a Hallmark também possui um canal de TV a cabo, o Hallmark Channel.

A cultura da Hallmark engloba a diversidade, a inclusão e o respeito a todos como imperativos na empresa. A Hallmark aborda a diversidade por meio de três perspectivas: criando produtos e realizando um marketing relevante para todos; recrutando talentos de diversos contextos; e criando um ambiente de trabalho em que as habilidades e talentos individuais são aproveitados da melhor forma. Além disso, a Hallmark possui Conselhos de Diversidade e Inclusão, programas de diversidade de fornecedores e participa de conferências e associações empresariais relacionadas ao tema. Existem também na empresa grupos de recursos de funcionários, que permitem aos diversos grupos presentes na organização, incluindo o grupo LGBT, a compartilhar informações de interesse comum.

Especificamente sobre o grupo LGBT, a Hallmark possui uma série de iniciativas. Para seus funcionários, desde 2005, a Hallmark estende seus benefícios aos parceiros de funcionários homossexuais e, mais recentemente, estabeleceu equalização fiscal para parceiros homossexuais legalmente casados. A Hallmark é também uma das fundadoras do Mid-America Gay & Lesbian Chamber of Commerce (MAGLCC), uma organização que defende, promove e facilita a inclusão da comunidade empresarial LGBT. A empresa participa ainda da Out & Equal Workplace Summit, uma organização sem fins lucrativos que visa à igualdade para a comunidade LGBT no ambiente de trabalho. A Hallmark também participa da caminhada da AIDS da cidade de Kansas, nos Estados Unidos, e oferece bolsas de estudo para estudantes LGBT na Ringling College of Art & Design, uma faculdade de arte localizada na Florida, nos Estados Unidos.

Em 2011, o Hallmark Employees Reaching Equality (HERE), grupo de recurso de funcionários LGBT da Hallmark, introduziu um vídeo para o projeto “It Gets Better”, “As coisas melhoram”, em tradução livre. O vídeo contém depoimentos pessoais de indivíduos LGBT com o objetivo de enviar uma mensagem de esperança para jovens e adolescentes.

A Tiffany & Co. é uma empresa americana líder no comércio de jóias. A empresa foi fundada em Nova Iorque em 1837 e sua loja matriz faz parte do

Registro Nacional de Locais Históricos dos Estados Unidos. No Brasil, a marca lançou sua primeira loja em São Paulo no ano de 2001 e, atualmente, possui lojas também em Brasília, Curitiba e no Rio de Janeiro.

A Tiffany & Co. procura criar um ambiente de trabalho positivo para todos os seus funcionários, compartilhando com eles os valores de respeito, inclusão, excelência e responsabilidade. A empresa afirma abraçar a diversidade em todas as suas formas, destacando a responsabilidade pessoal e o profissionalismo. Na Tiffany & Co., as oportunidades de trabalho são oferecidas de forma igualitária, sem nenhuma forma de discriminação, inclusive as baseadas em orientação sexual e identidade de gênero. Quando denúncias sobre discriminação são feitas, a empresa se compromete a investigar e tomar providências caso os atos discriminatórios realmente tenham ocorrido.

No relatório anual de sustentabilidade apresentado pela Tiffany & Co., são exibidos gráficos que demonstram a diversidade étnica e de gênero por níveis hierárquicos e por gerações, mas não há gráficos específicos para a diversidade sexual.

A Ray-Ban é uma fabricante italiana de óculos de sol e armações fundada em 1937. Em 2012, a Ray-Ban veiculou uma imagem contendo um casal gay de mãos dadas para uma de suas campanhas. No site da empresa, porém, não há informações acerca de políticas internas, missão, visão e valores, portanto nada se encontra sobre diversidade e inclusão.

A Gap foi fundada em 1969, nos Estados Unidos e hoje é a maior varejista especializada do país. Como uma empresa global, a Gap reconhece que o entendimento da diversidade de seus consumidores, funcionários e parceiros é importante para seu sucesso. Abraçar a diversidade estimula a inovação e ajuda a melhorar a experiência de varejo da empresa, por isso, esta se compromete a criar um ambiente inclusivo não só para os funcionários, mas para os consumidores.

Através de algumas políticas, a Gap firma seu compromisso com a diversidade. A empresa possui uma política de igualdade de oportunidade, baseando suas decisões de contratação no mérito, sem qualquer forma de discriminação. Aliás, quanto à discriminação, a Gap possui uma política de zero tolerância, colocando sobre os funcionários o dever de ajudar na prevenção de qualquer tipo de assédio ou discriminação.

A Gap é uma das apoiadoras do projeto It Gets Better, fundado nos Estados Unidos em 2010 pelo jornalista Dan Savage e seu cônjuge Terry Miller. O projeto foi fundado em resposta ao grande número de suicídios cometidos por adolescentes vítimas de bullying homofóbico e visa evitar que mais suicídios entre jovens homossexuais aconteçam, disponibilizando vários depoimentos de adultos homossexuais.

A Levi Strauss & Co. foi fundada em 1853 nos Estados Unidos e produz além do jeans, peças variadas de vestuário e acessórios através de três marcas, a Levi's, a Dockers e a Slatereg. A Levi Strauss & Co. é uma empresa comprometida com a igualdade em todas as suas esferas, a racial, a de casamento, a de gênero e a econômica. A empresa apóia o Employment Non-Discrimination Act (ENDA), uma legislação proposta pelo Congresso dos Estados Unidos que proíbe a discriminação baseada em orientação sexual ou identidade de gênero na hora da contratação. A Levi Strauss & Co. foi uma das primeiras empresas a estender benefícios aos parceiros de funcionários homossexuais, além de apoiar abertamente o casamento de pessoas do mesmo sexo e possuir uma política não discriminatória para empregados portadores do vírus HIV, da AIDS, buscando criar um ambiente inclusivo para eles através da conscientização de todos sobre o tema.

A Nike foi fundada em 1972 nos Estados Unidos e é a maior empresa em venda de material esportivo no mundo, produzindo calçados, equipamentos esportivos, roupas e acessórios. Além disso, a Nike patrocina alguns grandes nomes do esporte e várias seleções pelo mundo.

A Nike enxerga a diversidade como peça-chave para a criatividade e a inovação, valorizando uma equipe de trabalho composta por pessoas com históricos, perspectivas e habilidades diversas. A Nike construiu seu conceito de diversidade baseada nas respostas de seus funcionários ao redor do mundo quando questionados sobre a questão. Após a consulta, a empresa concluiu que a diversidade leva ao recrutamento de pessoas mais dinâmicas, enriquece a criatividade e a inovação que definem a marca, aumenta a vantagem competitiva da empresa e aumenta a visibilidade da marca pelo mundo.

Desde 2008, a Nike possui uma equipe global de diversidade e inclusão para engajar mais os funcionários, oferecer consultoria de negócios e desenvolver novas ferramentas e modelos relacionados ao tema. A Nike possui diversas redes de recursos de funcionários, incluindo um destinado ao funcionário LGBT. A estratégia

de diversidade e inclusão da Nike foca em três áreas: foco nos fundamentos, acolhimento de várias culturas e trocas externas. A Nike leva a questão da diversidade mais além, possuindo um programa de diversidade voltado aos fornecedores que promove a interação da empresa com fornecedores provenientes de minorias, inclusive as sexuais.

A Renault é a quarta maior montadora de veículos do mundo e foi fundada na França em 1898. No Brasil, a Renault está presente desde 1960 e possui atualmente mais de 290 concessionárias espalhadas pelo país, comercializando, só em 2014, mais de 237.000 veículos.

O Grupo Renault considera a diversidade uma importante força motriz por trás do desempenho, da motivação e do comprometimento, constituindo uma vantagem competitiva para a empresa entender seus consumidores espalhados pelos 125 países onde opera. A política de diversidade da Renault opera em quatro dimensões: gênero, necessidades especiais, idade e origem, não tratando orientação sexual e identidade de gênero como pilares específicos. No Código de Ética da empresa, porém, esta se compromete a não exercer qualquer tipo de discriminação em relação aos seus funcionários, incluindo a discriminação baseada em preferência sexual.

Laika Entertainment é um estúdio americano de animação stop-motion que produz longas-metragens, curtas-metragens, vídeos musicais e conteúdo comercial para diversas mídias. O estúdio foi fundado em 2005 e já lançou algumas animações bastante famosas no Brasil. A mais recente foi a animação nomeada ao Oscar, “Os Boxtrolls”, “The Boxtrolls” em seu título original, lançada no Brasil do dia 02 de outubro de 2014. Antes do lançamento do filme, em seu primeiro *teaser trailer*, os vários tipos de família que existem foram retratados através do personagem principal, a criança órfã Ovo. No site do estúdio, porém, nenhuma informação sobre diversidade e inclusão é encontrada.

O Spotify é um serviço de música digital que disponibiliza aos seus usuários milhões de músicas. O serviço permite aos usuários buscar músicas de diversas maneiras, bem como salvá-las, e criar e compartilhar listas. Pode ser acessado via internet não só pelo computador, mas através de aplicativos para dispositivos móveis. O serviço está disponível nas versões grátis e *premium*, em que anúncios são removidos e várias vantagens são garantidas. Desenvolvido em 2006, o Spotify foi lançado em outubro 2008.

A Amazon é uma multinacional americana de comércio eletrônico. Foi fundada em 1994 em Seattle, nos Estados Unidos e, no Brasil, iniciou suas atividades somente em 2012. A Amazon se declara uma organização que trabalha com ideias e perspectivas de diversas fontes para desenvolver líderes que entendam as necessidades de todos os consumidores da empresa pelo mundo.

Na Amazon, existem diversos grupos de recursos de funcionários, chamados pela empresa de Grupos de Afinidade. Um deles é o GLAmazon, grupo que auxilia na divulgação de informação sobre oportunidades e problemas relacionados ao funcionário LGBT para tornar a Amazon um local de trabalho inclusivo.

Em Seattle, nos Estados Unidos, o grupo patrocina a parada gay e organiza a caminhada da AIDS na cidade e, em 2012, a Amazon fez uma doação milionária à Washington United for Marriage, uma entidade que apoiava o casamento igualitário no estado de Washington, nos Estados Unidos.

A Dell, fundada em 1984, é uma empresa americana de *hardware* de computador. Ela desenvolve produz, dá suporte e vende computadores, servidores, notebooks, switches de rede e outros produtos relacionados. A Dell acredita que o caminho para o sucesso empresarial inclui o aproveitamento não só das similaridades entre seus funcionários, mas também as diferenças, considerando a diversidade e a inclusão uma vantagem competitiva na estratégia de negócios da empresa. Portanto, o Global Diversity Concil, conselho internacional de diversidade da Dell, analisa ações e políticas para garantir a integração da diversidade em toda a empresa. As iniciativas de diversidade da Dell estão focadas em três imperativos comerciais: proporcionar ao cliente uma experiência excelente, o que exige uma força de trabalho que seja um reflexo destes clientes; ter acesso aos melhores talentos disponíveis no mercado de trabalho; e visar à expansão global com colaboradores que compreendam as várias culturas, proporcionando vantagem competitiva à empresa.

Na Dell existem ainda grupos de recursos de funcionários, que conectam membros para fornecer desenvolvimento pessoal e profissional através de orientação, voluntariado e envolvimento na comunidade para colaboradores que compartilham de mesma etnia, sexo, nacionalidade, estilo de vida ou orientação sexual. Dentre estes grupos, está o Pride, grupo voltado ao empregado LGBT para discutir ações que ampliem a receptividade e a inclusão deles no meio empresarial.

Quanto ao ambiente de trabalho, a Dell se compromete a proporcionar o melhor para seus funcionários oferecendo soluções de trabalho flexíveis e um ambiente inclusivo.

A Motorola, fundada nos Estados Unidos em 1928, é uma multinacional americana de telecomunicações e foi ela que inventou o primeiro telefone celular, além de ser pioneira em diversas outras tecnologias da comunicação móvel. Na apresentação de seus princípios, encontramos como um deles a diversidade e inclusão. Segundo a empresa, cria-se um ambiente de trabalho inclusivo para que a equipe de trabalho contribua com seu potencial máximo. Além disso, no código de conduta da empresa, ela afirma valorizar as diferenças individuais e a diversidade, tratando uns aos outros com respeito e coibindo qualquer forma de assédio, seja ele físico, verbal ou visual, e encorajando que esse tipo de conduta seja denunciada quando identificada.

A Microsoft Corporation é a maior produtora de *softwares* do mundo, além de ser uma das empresas mais valiosas também. Além de *softwares* a empresa também desenvolve, fabrica, licencia, apóia e vende produtos eletrônicos, computadores e serviços pessoais. Dentre seus *softwares* mais famosos estão os sistemas operacionais do Windows, os aplicativos para escritório Office e o navegador Internet Explorer. A Microsoft é responsável também pelo console Xbox e pelos *tablets* Surface.

A Microsoft é uma empresa que interage com vários públicos e se compromete a fazer essa interação de maneira respeitosa e ética. Para seus funcionários, a empresa afirma estar preocupada com o bem-estar, a saúde, a satisfação e a diversidade deles, criando um ambiente de trabalho respeitoso e gratificante. Em seu compromisso com os Direitos Humanos, a empresa afirma possuir políticas abrangendo várias dimensões, inclusive a da diversidade. Para a empresa o somatório de diversidade e inclusão é a receita para o sucesso, reconhecendo que a diversidade é uma jornada que requer auto-avaliação e comprometimento constantes.

Para a comunidade LGBT, a Microsoft possui um grupo de recursos de funcionários específico, o GLEAM, para trabalhar em políticas “*gay-friendly*” na empresa, além de oferecer oportunidades e realizar atividades de conscientização sobre a comunidade LGBT na Instituição. O GLEAM ainda promove e patrocina diversos eventos em prol da comunidade LGBT anualmente. Na Microsoft, os

benefícios são estendidos aos parceiros de seus funcionários homossexuais desde 1993, além da empresa incluir a orientação sexual em sua política não discriminatória. Pelo nono ano consecutivo, a Microsoft atingiu o ranking máximo da Campanha de Direitos Humanos de Igualdade Corporativa (HRC Corporate Equality Index). Além disso, a Microsoft doa diversos produtos e equipamentos para instituições LGBT, como a Greater Seattle Business Association – (GSBA) e a HRC: Gay, Lesbian & Straight Education Network (GLSEN) Northwest.

Google é uma multinacional americana de serviços online e *software* fundada em 1998. Inicialmente uma ferramenta de busca, a Google rapidamente se expandiu e, atualmente, possui diversos produtos, como o *software* de e-mail Gmail, o navegador Google Chrome e o sistema operacional móvel Android. O Google é o *website* mais visitado do mundo, é considerado pela revista Fortune como o quarto melhor lugar no mundo para se trabalhar e é considerado pela Branz como a marca mais poderosa do mundo.

A Google possui uma estratégia de diversidade focada em quatro áreas: contratar Googlers, nome dado aos funcionários da Google, diversos; adotar uma cultura justa e inclusiva; expandir a gama de tecnologistas; e reduzir o fosso digital. Na empresa, existem diversas políticas e programas relacionados à diversidade. Um desses programas é o Diversity Core, criado para conectar Googlers para contribuir com 20% de seu tempo para iniciativas voltadas à atração de mais mulheres e minorias e à criação de uma cultura mais inclusiva para eles. Além disso, na Google existem os grupos de recursos de funcionários, dentre eles o Gayglers, voltado ao indivíduo LGBT.

Facebook é a maior rede social do mundo e foi lançada em fevereiro de 2004. Inicialmente, o Facebook era aberto somente para estudantes da Universidade de Harvard, nos Estados Unidos, sendo gradualmente estendido a estudantes de outras universidades até se tornar uma rede social aberta a qualquer pessoa com mais de 13 anos de idade.

Em 2010, o Facebook reuniu vários funcionários LGBT para darem seus depoimentos em apoio ao projeto It Gets Better, que apóia a causa de jovens LGBT. O vídeo com os depoimentos foi postado no canal do Facebook no YouTube. No site da empresa, porém, não é disponibilizada nenhuma informação sobre políticas internas que englobem diversidade e inclusão.

A Apple é uma multinacional norte-americana fundada em 1976. É uma empresa que projeta e comercializa produtos eletrônicos de consumos. Dentre seus *hardwares* mais famosos estão a linha de computadores Macintosh, o iPhone, o iPad, o iPod, a Apple TV e o Apple Watch. A empresa produz ainda diversos *softwares*, dentre eles o sistema operacional Mac OS X, o navegador de mídia iTunes e o sistema operacional móvel iOS.

A Apple conta com as diferentes perspectivas e histórias de vida de seus funcionários para desencadear inovação, contratando de maneira mais inclusiva, criando oportunidades para gerações futuras e trabalhando com parceiros que priorizam a diversidade, através do Programa de Diversidade de Fornecedores, criado em 1988. A Apple busca criar um ambiente de trabalho em que seus funcionários possam contribuir, crescer e elevar ao máximo seus talentos. Segundo Tim Cook, CEO da Apple, ela é aberta para todos, independentemente de onde o indivíduo vem, como é sua aparência ou quem ele ama. Na Apple, todo indivíduo deve usufruir dos mesmos direitos, sem nenhum tipo de discriminação, inclusive de orientação sexual. A multinacional coloca isso como uma afirmativa fundamental, se comprometendo em aplicá-la em todo e qualquer escritório, loja ou lugar que a Apple opere.

A Apple possui vários grupos de recursos de funcionários, chamados pela empresa de Diversity Networks Associations (DNAs). O Pride@Apple é o DNA dedicado ao funcionário LGBT. Além disso, a Apple é parceira do Human Rights Campaign (HRC), a maior organização de luta pelos direitos civis da comunidade LGBT nos Estados Unidos, atingindo nível máximo na classificação da Campanha de Direitos Humanos de Igualdade Corporativa (HRC Corporate Equality Index), desde 2002 quando ela começou. A Apple apoia ainda as paradas pela diversidade sexual de São Francisco e do Texas, ambas nos Estados Unidos e, em 2008, doou US\$100 mil para a campanha contra a Proposition 8, lei que previa somente o casamento entre homem e mulher na Califórnia, Estados Unidos.

A Fnac é uma varejista francesa de produtos culturais e eletrônicos fundada em 1954. No Brasil, a loja iniciou suas operações em 1999. Na França, a Fnac é a maior varejista em sua categoria. A empresa afirma que diversidade e *performance* estão lado a lado, tendo a diversidade como herança de uma história em que a diferença sempre esteve presente. A Fnac possui políticas de igualdade de

oportunidades no trabalho, reconhecendo apenas indivíduos e transformando as diferenças em força.

4.2 Políticas de Diversidade e Inclusão

A diversidade no ambiente de trabalho gera inúmeros benefícios às organizações que a abraçam. Segundo Nóbrega, Santos e Jesus (2014), a cada ano, o tema diversidade vem sendo destaque no meio científico, figurando cada vez mais como tema de publicações. Uma força de trabalho diversificada leva a melhoria da efetividade dos grupos (Ely; Thomas, 2001) e proporciona uma gama maior de perspectivas que impactam em novas maneiras de inovar e solucionar problemas (Mendes, 2004), melhorando o processo de tomada de decisão e a criatividade (Cox, 1991; Irigaray, 2011). Entendendo isso, várias empresas começaram a voltar sua atenção para este fenômeno, desenvolvendo políticas e estratégias de diversidade e inclusão dentro das organizações.

Das 53 empresas pesquisadas neste estudo, somente a Ancar Ivanhoe, detentora do shopping Conjunto Nacional, a Mondelez Internacional, detentora da marca Sonho de Valsa, a Natura, a Ray-Ban, a Spotify, a Laika Entertainment e o Facebook não apresentam, em seus sites oficiais, informações sobre políticas e estratégias de diversidade e inclusão. O restante das empresas, todas trabalham a diversidade e inclusão internamente através de diversas maneiras, que serão discutidas a seguir.

4.2.1 Diversidade como princípio ou valor organizacional

O termo diversidade como princípio ou valor da organização pode ser observado em grande parte das empresas pesquisadas neste estudo, demonstrando a importância que ele vem ganhando diariamente, como afirmam Nóbrega, Santos e Jesus (2014). Empresas como a Motorola, a Coca-Cola, a Caixa Econômica Federal e a Starbucks, por exemplo, todas consideram a diversidade como princípio ou como um de seus valores organizacionais. Estas empresas parecem enxergar que a

diversidade pode gerar uma vantagem concorrencial (Cox; Blake, 1991) em relação às empresas que a ignoram. A Starbucks, por exemplo, explicita este reconhecimento ao afirmar promover a diversidade como estratégia e vantagem comercial competitiva para a empresa. Para Cox (1991), a diversidade possibilita um melhor atendimento mercadológico aos consumidores.

4.2.2 Adoção de políticas antidiscriminatórias

Em quase todas as empresas pesquisadas, são encontradas políticas antidiscriminatórias e compromissos com a meritocracia na tomada de decisões relacionadas a recrutamento, seleção, treinamento, promoção e remuneração. Siqueira e Zauli-Fellows (2006) apontam a implementação de planos educacionais antidiscriminatórios como uma estratégia utilizada pelas empresas para gerenciar a diversidade sexual. Políticas antidiscriminatórias, porém, apenas representam o respeito à lei por parte das empresas, não configurando um compromisso com a diversidade. Como nos conta Irigaray (2007), políticas antidiscriminatórias comumente são empregadas visando apenas legitimidade social e, ainda segundo Irigaray (2009), no Brasil, grande parte das políticas de diversidade empregadas pelas organizações não saem do plano teórico. Atreladas às políticas antidiscriminatórias, algumas empresas, como a Caixa Econômica Federal e a PesiCo, possuem linhas diretas para denúncias de situações de discriminação sofridas no ambiente de trabalho. É importante, porém, que esta prática esteja ligada a uma cultura organizacional inclusiva e que a empresa ofereça segurança para que vítimas de discriminação realmente denunciem o ocorrido. A Caixa Econômica Federal, por exemplo, afirmou apurar e solucionar todas as denúncias recebidas no ano de 2014. O acompanhamento das denúncias é importante porque, segundo Irigaray (2007), vítimas de discriminação no trabalho raramente reportam a situação temendo represálias por parte da empresa e de colegas de trabalho. Quando um funcionário observa uma ação efetiva da empresa em solucionar as denúncias realizadas e, mais ainda, quando a organização possui uma cultura inclusiva atrelada a esta prática, ele pode se sentir mais seguro em reportar uma situação de discriminação caso a sofra. Além disso, uma cultura inclusiva e um

acompanhamento efetivo das denúncias por parte da organização podem inibir atitudes discriminatórias de opressores, o que gera um ambiente organizacional saudável.

Uma política antidiscriminatória que merece destaque é a do Citibank, que, em seu Código de Conduta, proíbe o uso de sua rede para promover material discriminatório e preconceituoso, incluindo material ofensivo de cunho “humorístico”. Esta ênfase na discriminação disfarçada pelo humor é uma iniciativa interessante do Citibank, pois este tipo de preconceito é o mais comum nas organizações. Através do humor, é fácil burlar políticas organizacionais (Irigaray; Saraiva; Carrieri, 2010) e naturalizar a homofobia (Freitas, 1999), limitando a participação dos homossexuais na vida organizacional (Irigaray; Saraiva; Carrieri, 2010). Segundo Siqueira et al. (2009), quando a organização se cala diante da agressão fantasiada pelo humor, esta compactua com o agressor, o que gera a penalização da vítima.

Outra empresa que possui uma estratégia interessante em sua política antidiscriminatória é o banco HSBC, que aponta sua preocupação com o preconceito inconsciente gerado por estereótipos que são difundidos na sociedade. Esta preocupação com a estereotipação é essencial na luta contra o preconceito e a discriminação, dado que estes são frutos da difusão de estereótipos pejorativos sobre a comunidade LGBT e, segundo Siqueira e Zauli-Fellows (2006), as pessoas definem quem é ou não homossexual baseadas nestes estereótipos. Integrantes da comunidade LGBT são comumente relacionados à promiscuidade (Herek, 1991), à prostituição (Kulic, 2008) e ao vírus da AIDS (Nunan, 2003), por exemplo.

4.2.3 Cultura e ambiente organizacionais inclusivos

Dentre as empresas pesquisadas, são poucas as que se limitam às práticas antidiscriminatórias dentro da organização, como a Ambev, por exemplo. Segundo Cox e Blake (1991), para usufruir dos benefícios gerados pela diversidade, esta deve estar atrelada a uma mudança cultural na organização. A maioria das empresas pesquisadas afirma perseguir uma cultura inclusiva e mais da metade delas afirma perseguir um ambiente de trabalho inclusivo. Segundo Garcia e Souza (2010), uma cultura organizacional amigável é o fator de maior importância no

combate à discriminação. Empresas como a Caixa Econômica Federal, a Google, a Apple, a Motorola, a Coca-Cola, a Unilever, que detêm várias marcas concretizadas no Brasil, o banco HSBC e a PepsiCo, que detêm marcas como Pepsi e Doritos, todas buscam uma cultura inclusiva e/ou se preocupam em constituir ambientes de trabalho abertos às várias esferas da diversidade.

A busca por um ambiente de trabalho inclusivo é uma das estratégias mais adotadas pelas empresas pesquisadas, o que não é de se espantar, pois, segundo Nóbrega, Santos e Jesus (2014), um ambiente diversificado gera melhorias no ambiente organização como um todo. Especificamente para o funcionário LGBT, de acordo com Souza e Pereira (2013), o aspecto que mais se relaciona à sua satisfação no trabalho é o quanto a organização onde ele atua é aberta à sua sexualidade. Por isso, um ambiente que abraça a diversidade é essencial. A Starbucks, por exemplo, ressalta a importância de criar um ambiente organizacional em que seus funcionários se sintam a vontade. Já a Toyota, é uma empresa que, em parceria com o grupo Spectrum, busca identificar e eliminar barreiras à inclusão de funcionários LGBT na organização. Esta iniciativa se mostra interessante quando observamos alguns dados. Segundo Siqueira e Zauli-Fellows (2006), em comparação às diferenças étnicas, sociais e de gênero, as referentes à diversidade sexual são as menos aceitas. Além disso, segundo resultados da pesquisa *Demitindo Preconceitos* – porque as empresas devem sair do armário, 38% das empresas pesquisadas apresentaram restrições à contratação de indivíduos LGBT.

Algumas empresas vão além da simples busca por um ambiente inclusivo, possuindo mecanismos de verificação da situação deste ambiente. A Coca-Cola, por exemplo, realiza, periodicamente, auditorias para verificar se a legislação está sendo cumprida nas relações de trabalho e se o ambiente de trabalho está saudável. A Unilever realiza, periodicamente, uma Pesquisa de Clima Organizacional para identificar pontos que podem ser melhorados no ambiente organizacional. A Caixa Econômica Federal realiza, periodicamente, mapeamentos para manter bom o clima organizacional interno. A IBM, segundo Adriana Ferreira, líder de diversidade da empresa, investe em práticas que estimulam o funcionário LGBT a ser assumido no trabalho, o que constitui uma ação importante. É comum que homossexuais silenciem sua sexualidade no ambiente organizacional, vide resultados da pesquisa *Demitindo Preconceitos* – porque as empresas devem sair do armário (2015), que apresentam 53% dos entrevistados afirmando não assumir ou assumir apenas para

algumas pessoas sua orientação sexual. Esta é uma questão crítica porque, como afirmam Garcia e Souza (2010), o homossexual que silencia sua sexualidade sofre psicologicamente e pode, inclusive, comprometer sua saúde. Siqueira et al. (2009) afirmam que assumir a sexualidade é uma forma dos homossexuais alcançarem paz interior. Assumir esta sexualidade, porém, envolve um risco do homossexual perder conexões humanas, ao passo que este pode sofrer mais discriminação, rejeição e abusos físico e verbal por parte da sociedade (Siqueira; Ferreira; Zauli-Fellows, 2006). Num ambiente organizacional que abraça a diversidade a partir de uma cultura inclusiva, este risco fica bastante reduzido, encorajando o homossexual a ser transparente em seu trabalho, pois, como afirmam Siqueira e Zauli-Fellows (2006), o indivíduo que deseja assumir sua sexualidade deve sentir-se seguro de que seu progresso profissional não será comprometido por tal atitude.

4.2.4 Conscientização sobre o tema diversidade

Um importante aspecto relacionado à diversidade é também a conscientização. De acordo com Aguiar e Siqueira (2007), valorizar a diversidade requer abrir mão de preconceitos e ignorar valores pessoais em função de direitos coletivos. Conscientizar é importante porque boa parte da discriminação e do preconceito é socialmente aprendida em casa, na escola, no trabalho etc (Nunan, 2003). Estratégias de conscientização foram adotadas por várias das empresas pesquisadas, como a Apple, O Boticário, o Carrefour, os bancos HSBC e Caixa Econômica Federal, a Arcos Dorados, que opera a marca McDonald's no Brasil, a PwC e a AccorHotels, detentora da rede de hotéis Mercure. Estas estratégias de conscientização envolvem treinamentos, cursos, campanhas educativas e distribuição de materiais educativos, além de parcerias com universidades e instituições de ensino.

A conscientização é importante, principalmente, porque, segundo Nóbrega, Santos e Jesus (2014), diversidade é um termo de difícil conceituação. O entendimento do termo, porém, é essencial para uma política de diversidade efetiva. A Nike adotou uma estratégia interessante ao construir seu conceito de diversidade baseada nas respostas de seus funcionários, que foram questionados sobre o termo

ao redor do mundo. O entendimento do tema é importante também porque somente a partir dele, o conceito heteronormativo do que é “normal” (Pino, 2007) será desconstruído. É a partir desta desconstrução que as relações que hierarquizam e inferiorizam os homossexuais serão quebradas (Souza; Pereira, 2013). A aplicabilidade das políticas de diversidade também está ligada a conscientização sobre o tema, pois, segundo Irigaray (2009), muitas vezes estas políticas não saem do papel.

4.2.5 Grupos de Recursos de Funcionários

Uma estratégia encontrada em boa parte das empresas pesquisadas é a de incluir Employee Resource Groups (ERGs), ou grupos de recursos de funcionários. Estes grupos juntam funcionários que, normalmente, integram minorias, e seus aliados. Compartilhando interesses e experiências comuns, os integrantes destes grupos auxiliam a organização na formulação de estratégias de melhor inclusão deles na organização, bem como discutem, questões ligadas à diversidade. A maioria das empresas pesquisadas possui grupos de funcionários LGBT, como os Gayglers, da Google, o Pride, da Dell, o GLAmazon, da Amazon, e o Pride@Apple, da Apple. As questões tratadas por estes grupos são de extrema importância para a organização que deseja usufruir dos benefícios proporcionados pela diversidade. Segundo Badgett et al. (2013), o grau de abertura da empresa para com seus funcionários LGBT está relacionado a um maior comprometimento no trabalho, melhores relações de trabalho, maior satisfação profissional e menos problemas relacionados à saúde. A criação de grupos de recursos de funcionários é importante porque estes dão voz ao funcionário LGBT na organização. Segundo Siqueira e Zauli-Fellows (2006), o reconhecimento positivo do indivíduo e de sua identidade sexual é importante na manutenção e no desenvolvimento da motivação e comprometimento deste na organização.

Além dos grupos de recursos de funcionários, algumas empresas pesquisadas, como a AT&T, detentora da SKY, a Unilever, o HSBC e a Dell, possuem fóruns, equipes ou conselhos de diversidade que também desempenham a função de discutir o tema e formular estratégias ligadas a ele.

4.2.6 Apoio a eventos LGBT e parcerias com Instituições Sociais

Outra estratégia de interação das empresas com a comunidade LGBT se dá por meio de apoio a eventos ligados ao movimento ou através de parcerias com entidades sociais. Uma questão que se destaca nesse aspecto é o apoio de empresas a questões ligadas a AIDS. A M.A.C, por exemplo, possui uma fundação inteiramente dedicada aos portadores do vírus HIV. A Levi Strauss & Co. aplica uma política não-discriminatória específica para funcionários com AIDS. Na ação da Levi Strauss & Co., nota-se um passo adiante na questão da inclusão porque endossa ainda mais o compromisso da empresa com a diversidade. Como citado anteriormente, o funcionário LGBT tem sua satisfação no trabalho diretamente ligada ao grau de abertura da organização para com ele (Souza; Pereira, 2013). Apoiar causas e projetos sociais ligados à comunidade LGBT é uma maneira interessante de traduzir o compromisso da organização com a diversidade em ações efetivas.

Empresas como a Google, a Hallmark Cards, a Gap, a Microsoft, a Apple e o Facebook, todas apoiam, participam e/ou patrocinam paradas pela diversidade sexual e/ou projetos que apoiam a causa LGBT, como o projeto It Gets Better. No Brasil, em 2015, o banco Itaú Unibanco, por exemplo, foi um dos patrocinadores do Festival MixBrasil de Cultura da Diversidade, um festival de cinema, teatro e música focado na temática LGBT.

4.2.7 Extensão de benefícios a parceiros domésticos de mesmo sexo

A extensão de benefícios para parceiros domésticos de mesmo sexo de funcionários constitui outra estratégia de diversidade adotada por empresas como os bancos HSBC e Caixa Econômica Federal, a AccorHotels e a American Airlines, precursora em adotar esta prática. Mais uma vez, esta é uma estratégia que não funciona isolada, devendo estar atrelada a uma cultura organizacional inclusiva, pois, segundo Irigaray (2008), muitos funcionários LGBT deixam de usufruir de benefícios oferecidos pela empresa temendo serem identificados e terem suas carreiras profissionais prejudicadas.

4.2.8 Políticas de diversidade de fornecedores

Por fim, uma estratégia identificada em algumas das empresas pesquisadas é a de estender sua política de diversidade para seus fornecedores. Empresas como a Apple, a AccorHotels, a Coca-Cola e a Hallmark Cards procuram trabalhar com *stakeholders* diversificados e que compartilham de seus valores.

4.3 Marketing voltado ao consumidor LGBT

Existem diversas maneiras para uma empresa dialogar com seus consumidores LGBT e muitas das organizações contempladas neste estudo realizaram ações de marketing voltadas ao segmento LGBT. Seja através de anúncios e comerciais, através da criação de produtos específicos para o consumidor LGBT ou demonstrando publicamente seu apoio à causa LGBT, estas empresas reconheceram neste segmento um grupo merecedor de sua atenção.

O mercado está cada vez mais segmentado e, nesse contexto, como afirmam Kotler e Keller (2006) e Schiffman e Kanuk (1997), uma estratégia de marketing de massa torna-se inviável. Sirgy (1982) afirma que consumidores buscam marcas compatíveis com suas identidades, portanto, para interagir com um segmento de mercado, é importante entendê-lo e, com o segmento LGBT, não é diferente. Segundo Azevedo et al. (2012), o consumidor LGBT possui características próprias que precisam de planejamento e adequação especiais na oferta de produtos e serviços.

Siqueira e Zauli-Fellows (2006, p. 78) apontam que o consumidor homossexual compõe um “segmento cada vez mais almejado pelas empresas nos dias atuais as quais pretendem alcançá-lo de modo cada vez mais intenso, por meio de estratégias específicas.” Dentre as organizações pesquisadas neste estudo, várias estratégias de abordagem da temática LGBT por meio do marketing foram identificadas e serão discutidas a seguir.

4.3.1 Abordagem da temática LGBT através de casais homossexuais

O meio mais comum de dialogar com um consumidor é por meio de comerciais e, no caso do consumidor LGBT, veicular propagandas inclusivas em relação a ele foi um caminho adotado por várias das empresas pesquisadas. Em 2014, por exemplo, a Wells Fargo lançou um comercial na TV americana mostrando um homem realizando uma transferência financeira pelo celular. No vídeo, o homem conversa com alguém a quem chama de “amor”. Este alguém se revela outro homem ao final do vídeo de 30 segundos. Outra empresa que seguiu a mesma linha foi a Toyota. Em 2014, ela exibiu no Super Bowl, jogo da principal liga de futebol americano dos Estados Unidos, a NFL (National Football League), um comercial protagonizado por um casal de lésbicas. Outras empresas que tiveram comerciais estrelados por casais homossexuais foram a Pepsi, em 2008, a Spotify, em 2014, a Hallmark, em 2015, e a Renault, para o modelo de automóvel Renault Twingo.

Alguns comerciais não são completamente estrelados por casais homossexuais, mas os representam em meio às relações de casais heterossexuais. É o caso do comercial da marca O Boticário, que lançou, em maio de 2015, a campanha “Toda Forma de Amor”. Nela, casais homo e heterossexuais se abraçam e trocam presentes numa proposta, segundo representantes da própria empresa, de abordagem respeitosa e sensível das mais variadas formas de amor. Na mesma linha, existe o comercial da marca Natura, divulgado em 2013. No vídeo da campanha intitulada “Toda relação é um presente”, casais homossexuais são retratados em meio a casais heterossexuais. Outras empresas que retrataram casais homossexuais de forma semelhante em seus comerciais foram a Tiffany & Co., em 2015, a Amazon, para o comercial do *tablet* Kindle, em 2013.

Algumas empresas optaram por realizar suas ações de marketing não através de comerciais, mas através de anúncios via imagens divulgadas na internet, principalmente através das redes sociais, em outdoors e/ou revistas. É o caso da fabricante de automóveis Renault, que, em novembro de 2015, divulgou no Facebook uma campanha ressaltando a importância do uso do cinto de segurança no automóvel. A campanha foi protagonizada por um casal gay, com a empresa apontando que a única coisa errada que tinha na imagem era o fato de um deles estar sem o cinto de segurança. O shopping Conjunto Nacional foi outra marca que

interagiu com o consumidor LGBT de forma semelhante. Em sua campanha de 2013 para o Dia dos Namorados, o shopping celebrou a diversidade sexual promovendo amor e igualdade, através de imagens de um casal gay e um casal lésbico publicadas juntamente com a imagem de um casal heterossexual, as três retratando momentos de afeto entre os casais. Na mesma linha, em 2012, a Ray-Ban já havia divulgado, para a campanha “Never Hide”, uma imagem contendo um casal gay de mãos dadas rumo a um encontro romântico. Outra empresa que dialogou com o consumidor LGBT através de imagens foi a Gap. Em 2012, a empresa veiculou uma imagem com um casal homossexual dentro de uma só camiseta, e, em outra campanha do mesmo ano, intitulada “Love Comes In Every Shade”, “O amor vem em vários tons”, em tradução livre, a marca veiculou a imagem de um músico e seu marido.

4.3.2 Abordagem da temática LGBT através de animações

Em alguns casos, a veiculação das imagens incluiu representações gráficas das relações entre casais, por meio de animações ou desenhos. A Gol Linhas Aéreas Inteligentes, por exemplo, lançou, em Agosto de 2012, uma campanha em comemoração ao dia dos solteiros. Em sua página oficial no Facebook, a companhia aérea publicou uma imagem contendo desenhos de passageiros numa aeronave, representando a atração não só entre casais heterossexuais, mas entre casais homossexuais, tanto masculinos, quanto femininos. O Banco do Brasil teve uma estratégia semelhante, mas para marcar o Dia Mundial da Luta Contra a Homofobia. Em maio de 2015, na página oficial do Twitter BB Seguros, foi publicada uma imagem contendo uma família formada por dois pais, compondo a campanha intitulada “Para Todas as Formas de Amor”. Outra empresa que seguiu uma linha parecida foi a Motorola, que divulgou em sua página do Facebook uma campanha intitulada “#EscolhaOAmor”, em junho de 2015. A empresa trocou a imagem de sua logomarca e sua imagem de capa na página do Facebook por imagens que retratavam a diversidade sexual. No caso da Motorola, a campanha incluiu ainda uma pequena animação de 15 segundos ilustrando casais homossexuais se abraçando, reivindicando o amor e proclamando o orgulho gay. Também em junho

de 2015, através do Facebook, a produtora de sorvetes Ben & Jerry's veiculou a campanha “Ame Quem Você Quiser Amar”, que incluiu uma imagem seguida de uma legenda celebrando o amor em todas as suas formas.

Quando analisamos as ações de marketing descritas até aqui, algumas observações podem ser feitas. Algo que se nota em todas elas, em vídeo ou imagem, é a sutileza na representação das relações, principalmente quando comparamos estas representações às de casais heterossexuais em outros comerciais ou na mídia como um todo. Em sua obra, Trevisan (2011) já havia apontado o recato existente nas representações de relações homossexuais quando comparadas às de relações heterossexuais. Em todas as campanhas citadas acima, as relações homossexuais foram representadas de forma suave, com os parceiros trocando abraços, como no comercial da marca O Boticário, por exemplo, de mãos dadas, como na imagem divulgada pela Ray-Ban, ou por meio de animações, como no caso da Motorola, do Banco do Brasil e da Gol, por exemplo.

4.3.3 Abordagem da temática LGBT através de beijos homossexuais

Indo de encontro a este padrão, porém, podemos encontrar alguns exemplos. No Brasil, em abril de 2015, a marca Sonho de Valsa lançou a campanha “Pense Menos, Ame Mais”. Em seu canal oficial no YouTube, a marca publicou um vídeo de 60 segundos com diversos casais se beijando, dentre eles, um casal homossexual feminino. Segundo a Sonho de Valsa, a campanha foi lançada com o objetivo de levar uma visão atual sobre o amor, que não tem formato, raça ou gênero. É interessante notar, porém, que a versão de circulação em rede nacional sofreu uma edição, reduzindo o vídeo para 30 segundos, não incluindo o beijo do casal homossexual. Fora do Brasil, marcas como a Toyota, a Microsoft, a do sorvete Cornetto e a Heinz também veicularam beijos entre casais homossexuais em seus comerciais. A questão do beijo, no Brasil, gera bastante polêmica, vide o exemplo da novela “Amor à Vida” (2014), da Rede Globo, que veiculou um beijo entre dois homens ao final da trama, situação que foi exaustivamente noticiada por diversos veículos de mídia e que dividiu opiniões entre conservadores e defensores da igualdade nas representações do indivíduo LGBT pela mídia.

Apesar do notável recato notado nas ações de marketing descritas até o presente momento, notou-se, também, uma coesão nas representações de casais heterossexuais quando estas aconteceram juntamente com as de casais heterossexuais. Todas as empresas que representaram relações homossexuais e heterossexuais em suas ações de marketing o fizeram de forma igualitária, com os diversos tipos de casais realizando ações comparativamente muito parecidas ou mesmo iguais. Na campanha do Conjunto Nacional, por exemplo, os três casais representados formavam um conjunto coeso, realizando ações muito parecidas. O mesmo se nota na propaganda d'O Boticário, que mesclou as cenas dos vários tipos de casais sempre agindo de maneira próxima em diferentes lugares. Este tipo de representação é interessante porque reforça a idéia de igualdade, uma idéia que deve ser cada vez mais difundida para que a luta contra a discriminação e o preconceito seja vencida. A raiz do preconceito e da discriminação está no conceito de “normal” imposto pela sociedade. Este conceito foi construído a partir de uma perspectiva heteronormativa, que considera “normal” somente o casal heterossexual reprodutivo (Pino, 2007) e que marginaliza tudo o que foge deste padrão heterossexista (Souza e Pereira, 2013). Somente com a desconstrução destes conceitos binaristas que opõem heterossexuais e homossexuais, as relações de poder que inferiorizam a comunidade LGBT serão quebradas (Souza e Pereira, 2013).

4.3.4 Abordagem da temática LGBT através de crianças e adolescentes

Relacionada a isto, uma ação de marketing muito interessante adotada por algumas das empresas pesquisadas foi a de dialogar sobre o tema diversidade sexual com crianças e adolescentes. Em julho de 2015, por exemplo, a Coca-Cola lançou uma campanha intitulada “O SMS” para tratar da diversidade sexual com adolescentes. A marca lançou um vídeo em formato de curta-metragem em um de seus canais brasileiros oficiais do YouTube para falar da homossexualidade na adolescência. O vídeo lançado pela Coca-Cola faz parte da campanha do soquinho, criada para ressaltar o valor amizade verdadeira, que se trata de respeitar as diferenças. Quando uma grande marca, como a Coca-Cola, se posiciona

abertamente em favor da diversidade, esta gera visibilidade para o tema e tratar dele com pessoas que serão nossa geração futura é essencial. Segundo Nunan (2003), o preconceito e a discriminação estão atrelados às atitudes e comportamentos que são aprendidos socialmente, em casa, na escola, através de amigos e da mídia, por exemplo. Desconstruir desde cedo a lógica binária (Pino, 2007) que desvaloriza modelos que não se encaixam no padrão heteronormativo (Souza; Carrieri, 2010) é o melhor caminho para construir uma sociedade livre de preconceito e discriminação. Em 2012, a Fnac fez uma ação muito interessante ao realizar leituras de livros LGBT para crianças em sua loja da cidade de São Paulo durante o mês de junho. A cada sábado, os chamados livros arco-íris foram lidos para crianças. A Laika Entertainment foi outra empresa que apresentou a diversidade sexual às crianças através do primeiro *teaser trailer* de sua animação “The Boxtrolls”, de 2014. No vídeo, os vários tipos de família que existem foram retratados através do personagem principal, a criança órfã Ovo, explicando que famílias às vezes possuem dois pais ou duas mães, por exemplo. A animação, que no Brasil ganhou o título de “Os Boxtrolls”, estreou no país em dois de outubro de 2014, mas o *teaser trailer* divulgado no canal oficial do filme no YouTube não possui legendas ou dublagens em português.

4.3.5 Abordagem da temática LGBT através de apoio público à causa LGBT

Outra maneira encontrada pelas empresas para interagir com o indivíduo LGBT é através da demonstração pública de apoio à causa da comunidade. A M.A.C Cosmetics, por exemplo, fundou, em 1994, o M.A.C AIDS Fund, uma fundação que atua em diversos países com iniciativas de prevenção, tratamento e garantia de necessidades básicas a pessoas portadoras do vírus HIV. A iniciativa inclui a criação da coleção Viva Glam, cujo dinheiro arrecadado com as vendas é inteiramente destinado à fundação. As campanhas da coleção Viva Glam foram estreladas por vários nomes famosos engajados na causa LGBT, como Miley Cyrus e Lady Gaga, além de nomes como o da *drag queen* RuPaul e do cantor e compositor Elton John. O comprometimento da M.A.C. com a causa se traduz nesta coleção porque esta constitui um produto fixo no catálogo. Investir numa ação de inclusão dos portadores

da AIDS é uma estratégia importante porque, comumente, a comunidade LGBT é relacionada à doença, culminando em preconceito e discriminação. Segundo Nunan (2003), até o final da década de 80, a AIDS ainda era considerada como uma doença homossexual, sendo chamada de peste ou câncer gay.

A Ben & Jerry's é outra empresa que apoia publicamente a causa LGBT. Em maio de 2015, a marca se posicionou a favor do casamento civil entre pessoas do mesmo sexo no Brasil através de uma postagem em sua página no Facebook. Na ocasião, um dos seguidores da página desafiou a empresa a provar seu apoio à causa ajudando-o a se casar com seu companheiro. A Ben & Jerry's não só aceitou o desafio, como promoveu a união entre os noivos na loja da marca localizada na Rua Oscar Freire, em São Paulo. A atitude da marca em converter sua campanha numa atitude real foi muito positiva, pois demonstrou um compromisso real dela com a causa LGBT, já que, segundo Irigaray (2007), muitas empresas investem em ações de diversidade buscando somente visibilidade social. Em 2012, quando Manny Pacquiao, um boxeador patrocinado pela Nike, declarou-se contra o casamento entre pessoas do mesmo sexo, a marca fez questão de se posicionar a favor do casamento, mostrando que não estava ligada às opiniões do atleta. A Absolut também demonstrou seu apoio ao casamento civil entre pessoas do mesmo sexo alterando, em 2013, sua imagem de perfil do Facebook por uma foto contendo uma garrafa da vodca envolvida por um pano vermelho sobre o slogan "Absolut Support", "Absolut apoia", em tradução livre. No mesmo ano, outra marca de vodca, a Smirnoff, demonstrou seu apoio à causa divulgando uma imagem em sua página oficial no Facebook. A imagem pareava drinks de três formas diferentes sobre o slogan "Every pairing is perfect", que em tradução livre significa "Qualquer tipo de par é perfeito. E para celebrar a legalização do casamento entre pessoas do mesmo sexo pela Suprema Corte dos Estados Unidos, no dia 26 de junho de 2015, o Facebook lançou uma ferramenta que permitiu aos usuários aplicarem um filtro em suas fotos de perfil, tornando-as da cor do arco-íris, símbolo do movimento LGBT.

A Google também demonstrou seu apoio a favor dos direitos LGBT em várias ocasiões. Em 2008, em seu blog oficial, a empresa declarou oposição à lei que previa somente o casamento entre homem e mulher na Califórnia, Estados Unidos, a Proposition 8. A Apple foi outra empresa que, no mesmo ano, realizou ação semelhante ao doar US\$ 100 mil para uma campanha contra a Proposition 8. No mesmo ano, a Google lançou a campanha "Legalize Love", uma campanha de

combate às leis contra homossexuais. Em 2014, para os Jogos Olímpicos de Inverno na Rússia, a Google lançou um Doodle, uma modificação no logotipo da marca que acontece em ocasiões especiais, apresentando uma imagem contendo os seis esportes que seriam disputados no evento esportivo, com cada modalidade sendo representada por uma cor do arco-íris, símbolo do movimento LGBT. Este Doodle foi lançado em apoio aos protestos contra as políticas anti-gays da Rússia e em referência à Carta Olímpica, escrita originalmente em francês no ano de 1894. A carta estabelece o direito de todas as pessoas praticarem esportes sem discriminação e estabelece regras e direitos que norteiam o espírito olímpico. Além disso, a Google já apoiou paradas pela diversidade sexual em cidades como São Francisco, nos Estados Unidos e Dublin, na Irlanda.

Além da ferramenta citada acima, o Facebook celebrou, no mesmo mês, o Dia Internacional do Orgulho Gay, comemorado em 28 de junho. Na ocasião, Mark Zuckerberg, um dos fundadores do Facebook, publicou em seu perfil oficial na rede social, um texto afirmando que o Facebook é uma empresa orgulhosa em apoiar a causa LGBT e contando que funcionários em vários países estavam engajados em eventos LGBT e decorando os escritórios da empresa para mostrar seu apoio à causa. Também em celebração à data, mas em 2012, biscoito Oreo lançou na sua página do Facebook uma campanha veiculando uma imagem em que o recheio do biscoito Oreo era as cores do arco-íris, símbolo do movimento LGBT. A campanha gerou, inclusive, uma petição online para que o biscoito fosse realmente produzido. No Brasil, em junho de 2015, a Fnac celebrou o Dia Internacional do Orgulho Gay publicando uma seleção de artistas e personagens LGBT que marcaram a literatura, a música, o cinema e a televisão. A seleção foi publicada juntamente com um texto breve sobre a luta pelos direitos LGBT e evidenciando a Parada pelo Orgulho LGBT de São Paulo, que também acontece no mês de junho. Em 2011, agora em Brasília, a Fnac já havia celebrado a data se unindo ao Estruturação, grupo LGBT da cidade, para realizar um evento. Este incluiu palestras dos deputados federais Jean Wyllis, do Psol-RJ, e Erika Kokay, do PT-DF, além da senadora Marta Suplicy, do PT-SP, e também um mini-desfile e dicas de como se defender da homofobia dadas por integrantes do Estruturação.

O apoio à causa da comunidade LGBT foi demonstrado também por meio de patrocínios e participações em paradas pela diversidade sexual ou por meio de

doações a instituições apoiadoras da causa. O Itaú Unibanco, por exemplo, patrocinou a edição de 2015 do Festival MixBrasil de Cultura da Diversidade, um festival brasileiro de cinema, teatro e música focado na temática LGBT que acontece anualmente em São Paulo e no Rio de Janeiro. Já a Hallmark Cards participa da caminhada da AIDS da cidade de Kansas, nos Estados Unidos. A Apple é uma apoiadora das paradas pela diversidade sexual de São Francisco e do Texas, ambas nos Estados Unidos. A Microsoft doa diversos produtos e equipamentos para instituições LGBT, como a Greater Seattle Business Association – (GSBA) e a HRC: Gay, Lesbian & Straight Education Network (GLSEN) Northwest. Algumas marcas, como a Gap, a Doritos e a Hallmark, são apoiadoras também do projeto It Gets Better. Em 2011, a Hallmark, por exemplo, introduziu um vídeo para o projeto através de seu grupo de recursos de funcionários LGBT, o HERE (Hallmark Employees Reaching Equality). O vídeo apresentava depoimentos pessoais de indivíduos LGBT para enviar uma mensagem de esperança a jovens e adolescentes. A Doritos foi mais longe ao lançar, em setembro de 2015, a Doritos Rainbows, uma edição especial do *snack* distribuída somente nos Estados Unidos. A edição comemorativa, que tinha embalagem e o próprio alimento nas cores do arco-íris, só poderia ser adquirida mediante doação de, no mínimo, US\$10 ao projeto It Gets Better.

Apoiar a causa LGBT é uma boa forma de transformar o compromisso que uma empresa afirma ter com a diversidade sexual em ações efetivas. Além disso, algo que não se pode ignorar é a legitimidade social trazida por este tipo de iniciativas, levando pessoas que, muitas vezes, não estão ligadas ao movimento LGBT, a consumirem para ajudar uma causa social, numa forma de altruísmo.

4.3.6 Abordagem da temática LGBT através de produtos específicos

Aliás, criar produtos especialmente para o consumidor LGBT também é uma maneira encontrada pelas empresas para interagir com este segmento. A Levi Strauss & Co., por exemplo, estendeu, em 2015, sua linha de roupas destinadas ao consumidor LGBT, a Pride Collection. Lançada em 2014, a coleção incluiu peças criadas para homenagear a Parada do Orgulho Gay, que acontece em diversos

países pelo mundo. Em 2015, a empresa resolveu adicionar novos produtos à coleção, agora inspirados pela Rebelião de Stonewall, ocorrida em Nova Iorque no ano de 1969. Esta rebelião é considerada como a primeira grande ação da comunidade LGBT contra os maus tratos sofridos por eles por parte das autoridades. Parte dos lucros arrecadados com a Pride Collection é doada a Stonewall Community Foundation, uma fundação comunitária que luta pelos direitos de igualdade LGBT. A Nike realizou ação semelhante em 2012, lançando, nos Estados Unidos, uma coleção chamada “#BeTrue”. O objetivo da coleção, que incluiu peças com cores remetendo às do arco-íris, era o de celebrar a paixão pelo esporte entre os atletas independentemente de suas orientações sexuais. Segundo a própria Nike, a inspiração para a coleção saiu completamente da comunidade LGBT e a empresa se comprometeu a doar até US\$500 mil do lucro obtido para a LGBT Sports Coalition, um grupo dedicado ao combate da discriminação no esporte.

Pereira e Ayrosa (2009) afirmam que o consumo é uma forma do indivíduo definir sua identidade e o indivíduo LGBT utiliza o consumo e seus significados simbólicos para se diferenciar dos padrões heteronormativos que definem a sociedade atual. Por isso, criar produtos específicos para o consumidor LGBT é uma estratégia muito interessante. Atrelar estes produtos à luta pelos direitos da comunidade LGBT, porém, torna esta estratégia ainda mais inteligente, pois, de acordo com Pereira e Ayrosa (2009), o mercado LGBT se desenvolveu junto ao movimento de luta por seus direitos. Segundo Sanches, Mancini e Nascimento (2011), o movimento LGBT abriu portas para a tendência do consumo e, de acordo com Rocha (1995), já não são mais as características de um produto que o diferenciam, mas o simbólico atribuído a ele.

Outras empresas que também desenvolveram produtos destinados especialmente ao segmento LGBT foram a Absolut, que lançou, em julho de 2015, na Europa, a “Absolut Colors”, com a bebida numa garrafa das cores do arco-íris, que representam o orgulho gay, e a Hallmark, que produz cartões comemorativos com temática especificamente para casais homossexuais desde 2008. Esta última, inclusive, possui um site especialmente dedicado à venda destes cartões.

Em estratégias semelhantes, a American Airlines e a LAN Airlines também lançaram sites voltados ao consumidor LGBT. A American Airlines, aliás, foi a primeira companhia aérea a lançar um site voltado inteiramente ao consumidor LGBT e possui, também, uma página no Facebook dedicada ao segmento. Além

disso, a companhia aérea permite aos membros homossexuais de seu clube de benefícios que eles adquiram afiliação de “cônjuge” para seus parceiros domésticos em igualdade com casais heterossexuais legalmente casados. Já a LAN Airlines, além de possuir site direcionado ao consumidor LGBT, foi a primeira companhia aérea latino-americana a divulgar, em 2009, uma campanha voltada ao consumidor LGBT, além de possuir diversos prêmios relacionados à diversidade, como o de melhor companhia aérea pela LOGO’s TripOut Gay Travel Awards, em 2010, e o de companhia aérea internacional preferida pela Edge Publications, a maior rede de notícias LGBT do mundo, em 2011. No caso das companhias aéreas, o interesse delas pelo consumidor LGBT pode ser explicado, em parte, pelo fato de que homossexuais estão mais inclinados a consumir viagens devido a sua estrutura familiar que, na maioria das vezes, não inclui filhos.

4.3.7 Abordagem da temática LGBT através da diversidade de famílias

Uma forma de diversidade que também foi explorada por algumas empresas foi a da diversidade familiar. Uma delas foi o Banco do Brasil. Na já citada campanha em comemoração ao Dia Mundial da Luta Contra a Homofobia, a imagem postada na página do Twitter BB Seguros representava um desenho feito pela filha, que se colocou de mãos dadas entre os dois pais. A Gol Linhas Aéreas Inteligentes, em maio de 2015, lançou uma campanha para o dia das mães postando uma série de vídeos em seu canal oficial no YouTube. Um deles mostrou a história de Rodrigo e Gilberto, um casal junto há 12 anos que adotou uma criança chamada Paulo Henrique, de cinco anos de idade. Em 2010, o McDonald's lançou, na França, uma campanha intitulada “Venez comme Vous Êtes”, “Venham como vocês são” em tradução livre. A campanha apresentava um vídeo com pai e filho num restaurante McDonald's. Enquanto o filho observa uma foto de sua turma no colégio, fala ao telefone com alguém de quem diz sentir saudades. Quando o pai chega com a bandeja, observa a foto e diz que seu filho tem sorte por estar num colégio somente de rapazes. Em 2012, a Renault lançou um comercial na TV americana para o novo modelo do automóvel Renault Twingo em que uma filha leva seu pai ao altar para se casar com outro homem. A Coca-Cola espalhou pela Holanda, em 2015, cartazes

retratando uma família formada por dois pais. Na imagem, o casal brinca com seu bebê juntamente com um anúncio que diz: “Nós escolhemos a felicidade sobre a tradição”. Em 2014, durante o Super Bowl, a Coca-Cola já havia exibido um comercial retratando diversas famílias, incluindo uma família composta por dois pais e sua filha. Retratar famílias LGBT é uma ação importante porque endossa a idéia de igualdade, de que família não é somente aquela formada por homem e mulher, indo de encontro com a perspectiva heteronormativa que classifica como “normal” somente o casal heterossexual reprodutivo (Pino, 2007).

4.3.8 Abordagem da temática LGBT através de transexuais, travestis e *drag queens*

As ações de marketing citadas até aqui incluíram, de diferentes formas, famílias e casais LGBT. Algumas marcas, porém, optaram por incluir em seus comerciais outros integrantes desta comunidade. A Starbucks, por exemplo, lançou, em outubro de 2014, seu primeiro comercial protagonizado por indivíduos LGBT, escolhendo, para tal, duas *drag queens*, que se encontram na fila de uma das lojas da marca para pegar um café. Em 2015, o sorvete Magnum, da Kibon, lançou uma campanha publicitária intitulada “Be True to your Pleasure”, “Seja fiel ao seu prazer”, em tradução livre. A campanha foi estrelada por transexuais e *drag queens* e foi apresentada no Festival de Cannes, um dos mais prestigiados festivais de cinema do mundo que acontece anualmente. Na campanha, composta por quatro vídeos, transexuais e *drag queens* falam sobre suas escolhas e pontos de vista. Também em 2015, a Smirnoff européia lançou uma campanha intitulada “Voguing: We're Open” em seu canal oficial no YouTube. Com esta campanha, a marca celebrou o voguing, um estilo de dança que nasceu na comunidade LGBT na década de 1980 e se popularizou na década de 1990 ao ser apresentado pela cantora Madonna com a música “Vogue”. Juntamente com o vídeo divulgado, foram lançados dois *cocktails* também celebrando o “voguing”. No vídeo da campanha, diversas *drag queens* são mostradas realizando a dança e dando seus depoimentos. Incluir integrantes da comunidade LGBT ainda menos representados e mais estigmatizados é uma ação muito importante. Além da notável maior representação de homossexuais masculinos pela mídia (Nunan, 2003), o preconceito em cima de travestis e

transexuais é ainda mais extremo que aquele sofrido por gays e lésbicas, pois aqueles sequer têm a opção de esconder sua sexualidade (Carrieri, Souza e Aguiar, 2013) e, segundo o Observatório de Segurança (2010), travestis e transexuais tem 259 mais chances de serem assassinados nas ruas quando comparados a gays e lésbicas. Por isso, mais do que difundir igualdade e aceitação de casais lésbicos e gays, é imprescindível estender essa igualdade à comunidade LGBT como um todo a fim de dizimar a discriminação de forma completa.

4.3.9 Abordagem da temática LGBT através do humor

Por fim, outra forma de abordar a temática LGBT no marketing é através do humor. Marcas como a Toyota, em 2012, e a Doritos, em 2009 e 2011, se valeram desta estratégia em seus comerciais. A Doritos, porém, não foi bem sucedida nisso. Em 2009, a marca lançou um vídeo com quatro rapazes dentro de um carro. No comercial, um dos rapazes começa a dançar ao som da música “YMCA”, do grupo Village People, ao passo que os outros três olham para ele com expressões de reprovação. É importante ressaltar que a música em questão possui relação estreita com o público LGBT. A cena é seguida do anúncio do locutor, que diz: “Quer dividir alguma coisa com os amigos? Divide um Doritos.” O CONAR (Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária) suspendeu a propaganda depois que a Associação Brasileira de Gays, Lésbicas, Bissexuais, Travestis e Transexuais entrou com um pedido alegando que o comercial disseminava o preconceito através do humor. Como parte da mesma campanha, outro vídeo que gerou polêmica foi o que retratava Hélio, um rapaz que aspirava um balão de gás hélio e começava a cantar “Like a Virgin”, da cantora Madonna, outra música bastante atrelada ao público LGBT. A cena era seguida pela mesma fala do locutor no comercial anteriormente citado. A polêmica em torno desta campanha se dá claramente devido a difusão de estereótipos da comunidade LGBT que alimentam o preconceito e a discriminação mascarados pelo humor. De acordo com Bordieu (2007), heterossexuais se valem do humor para desqualificar os homossexuais culminando, segundo Freitas (1999), na naturalização da homofobia através da comicidade. Na época, a PesíCo, detentora da marca Doritos, emitiu um comunicado ressaltando a diversidade e a

inclusão como um de seus pilares e afirmando que não veiculariam qualquer mensagem discriminatória ou ofensiva a qualquer público. A empresa afirmou que o humor dos vídeos está em evidenciar momentos embaraçosos que todos já passaram na vida, como fazer uma dança ultrapassada, em referência à música “YMCA”, ou uma imitação inusitada, em referência à música “Like a Virgin”. Em 2011, agora fora do Brasil, a Doritos mais uma vez abrangeu a temática LGBT por meio do humor através de dois comerciais. Estes comerciais tinham como objetivo a exibição no Super Bowl, mas não obtiveram êxito nisso.

Envolver-se em polemicas parece ser algo comum para empresas que dialogam diretamente com o consumidor LGBT. Nestas situações, é muito importante que as empresas deixem claras suas posições para não sofrerem efeito contrário ao que desejam, ou seja, perder o segmento LGBT como consumidor. A Heinz, por exemplo, lançou, em 2008, na televisão britânica, um comercial representando uma família composta por dois pais e seus filhos, incluindo um beijo entre os pais. Depois de apenas uma semana de circulação, a própria empresa retirou o comercial da televisão, alegando que o objetivo da campanha era apenas o de evidenciar o sabor do molho protagonista. Devido à autocensura, parte da comunidade LGBT começou a boicotar os produtos da marca. Esse é um exemplo que demonstra o quanto a comunidade LGBT está atenta. Levando a afirmação de Souza e Pereira (2013), que aponta o grau de abertura da organização para com a sexualidade do indivíduo como principal fator de satisfação deste, para o contexto do consumo, pode-se dizer que a atitude dos consumidores em boicotar o produto está no fato de que eles não viram na organização um apoio genuíno à causa LGBT, mas uma simples estratégia de marketing. Novamente, vale aqui ressaltar o valor atribuído ao simbólico do produto (Pereira; Ayrosa, 2009), simbólico que pode estar ligado à posição adotada pela marca em relação aos seus consumidores. No Brasil, a Natura também foi alvo de polêmica porque exibiu alguns comerciais na campanha da novela Babilônia, da Rede Globo, e sofreu boicote por parte de alguns consumidores. Estes acusavam a novela de ser conivente com mensagens homossexuais, dado que a novela apresentava um casal de lésbicas na terceira idade, além de outros personagens homossexuais. Em comunicado divulgado pela Natura, esta tomou uma posição neutra ao afirmar que há sete anos patrocina as principais novelas da Rede Globo e que não tem controle sobre o conteúdo criativo veiculado, mas acolhe a pluralidade de pontos de vista e valoriza a tolerância. O

boicote sofrido pela Natura, bem como sua posição neutra no comunicado emitido podem ser explicados pelo medo de algumas empresas têm de interagir de forma direta com a comunidade LGBT, como ressaltado por Kotler e Keller (2012).

No sentido contrário, existem as empresas que lançam campanhas inclusivas a comunidade LGBT e diante de polêmicas, se posicionam claramente a favor da causa. É o caso d'O Boticário, por exemplo. A campanha lançada pela marca para o Dia dos Namorados, em 2015, foi cercada de polêmica, arrancando comentários homofóbicos por parte de conservadores e até mesmo denúncias ao CONAR (Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária), que arquivou o processo em 16 de julho de 2015. Esta polêmica impulsionou as pessoas à acessarem o vídeo no canal d'O Boticário no YouTube, que disponibiliza os botões de “curtir” e “não curtir” um vídeo, para apoiar a campanha. Atualmente, o número de opções “curtir” supera em quase 200.000 o número de opções “não curtir”. Na época, a empresa afirmou que o objetivo da campanha era o de abordar com respeito e sensibilidade as diferentes formas de amor, independentemente de idade, raça, gênero ou orientação sexual, respeitando e valorizando a tolerância e a diversidade de escolhas e pontos de vista. Outra marca que se posicionou publicamente a favor da comunidade LGBT no Brasil foi a da rede de hotéis Mercure. Em resposta a um comentário homofóbico feito pelo humorista Rafinha Bastos, em 2013, na sua página do Twitter, a marca afirmou respeitar a diversidade em sua rede. No mesmo ano, em apoio à cantora Daniela Mercury, que assumiu seu relacionamento com outra mulher, a marca já tinha postado uma imagem em sua página no Facebook contendo a seguinte frase: “O canto dessa cidade somos todos nós”, juntamente com a logomarca da Mercure. Em situação semelhante, a American Airlines, em junho de 2015, trocou a imagem de sua conta no Twitter para uma que continha a bandeira do orgulho gay, fato que gerou a insatisfação de alguns consumidores. Para um deles, que enviou uma mensagem ao perfil da Companhia Aérea, a American Airlines respondeu ter orgulho de apoiar a comunidade LGBT e seus aliados.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este estudo teve como objetivo o de identificar estratégias adotadas por empresas diversas junto aos consumidores e indivíduos LGBT. Foram analisadas 53 empresas, 10 delas constantes no ranking das empresas mais “*gay-friendly*” do mundo, divulgado pela Câmara Internacional de Comércio dos Gays e Lésbicas em 2013, sendo as demais empresas selecionadas porque realizaram ações de marketing voltadas ao consumidor LGBT e/ou estiveram envolvidas com a causa LGBT de alguma maneira. Os sites oficiais de todas as empresas foram visitados para coletar informações acerca da existência ou não de políticas de diversidade na organização. Além disso, analisou-se também as formas pelas quais as empresas dialogaram com o consumidor LGBT, quando houve esta interação.

Reconhecendo na diversidade uma vantagem competitiva (Cox; Blake, 1991) e enxergando os inúmeros benefícios trazidos à organização através de equipes diversificadas de trabalho, tais como aumento da criatividade (Cox, 1991; Irigaray, 2011; Nóbrega; Santos; Jesus, 2014), melhoria no processo de tomada de decisão (Cox, 1991; Irigaray, 2011), mais inovação e melhores soluções de problemas (Mendes, 2004), diversas empresas voltaram sua atenção para o tema da diversidade e inclusão.

Observando que somente sete das 53 organizações pesquisadas não possuem, em seus sites, informações sobre políticas de diversidade e inclusão, nota-se claramente a importância (Nóbrega; Santos; Jesus, 2014) que o tema tem ganhado a cada dia. Mais curioso ainda é observar que, apesar do lapso de informações sobre políticas de diversidade e inclusão, estas sete empresas dialogaram com o indivíduo LGBT por meio do marketing ou do apoio a causas da comunidade. Outro ponto interessante é que, em sua maioria, as empresas pesquisadas parecem ter um compromisso real com a diversidade e inclusão, não se limitando apenas a aplicação de políticas antidiscriminatórias, mas traçando várias estratégias relacionadas ao tema e se engajando em causas sociais ligadas a comunidade LGBT, foco deste estudo. Isso demonstra um entendimento, por parte das organizações, de que, mais do que estipular políticas de diversidade e inclusão, é preciso construir uma cultura organizacional inclusiva, pois os benefícios gerados pela diversidade somente serão usufruídos se as duas coisas estiverem juntas (Cox;

Blake, 1991). Isso fica ainda mais evidente quando se observa que uma estratégia bastante adotada pelas empresas pesquisadas foi a de conscientizar suas equipes de trabalho acerca do tema de diversidade e inclusão.

A adoção de políticas de diversidade nas organizações, quando verdadeiramente aplicadas, gera inúmeros benefícios ao indivíduo LGBT. Este passa a ser aceito dentro do ambiente de trabalho, não mais precisando segregar sua orientação sexual, o que influencia positivamente em seu bem-estar (Siqueira et al., 2009; Garcia; Souza, 2010), não mais sendo discriminado por colegas de trabalho, que são punidos quando agem de forma discriminatória, e não mais sofrendo discriminação relacionada à sua ascensão profissional, pois empresas inclusivas avaliam seus candidatos e funcionários a partir de uma perspectiva meritocrática. Além disso, através das políticas de diversidade e inclusão, várias organizações apoiam a causa LGBT por meio de parcerias com instituições, doações e patrocínio de paradas pela diversidade sexual, por exemplo.

Num contexto externo às organizações, tratando agora a comunidade LGBT como um segmento de mercado, as empresas pesquisadas parecem ter reconhecido a presença e a força do mercado de consumo LGBT, que constitui, segundo Irigaray, Saraiva e Carrieri (2010), um segmento lucrativo. Dentre as empresas pesquisadas, boa parte dialogou de alguma forma com o consumidor LGBT, seja por meio da criação de produtos direcionados especificamente ao segmento ou por meio do marketing inclusivo. Destas empresas, a grande maioria possui políticas internas de diversidade e inclusão, o que endossa ainda mais seu comprometimento com a causa LGBT.

Analisando as ações de marketing voltadas ao consumidor LGBT, nota-se uma representação massiva de casais gays e lésbicos quando comparadas à representação de outros integrantes da comunidade LGBT. Poucas foram as empresas que incluíram transexuais, travestis e *drag queens* em suas campanhas, por exemplo, e nenhuma dessas campanhas foi destinada ao público brasileiro. Esta é uma questão que merece destaque porque, no Brasil, segundo o Observatório de Segurança (2010), travestis e transexuais tem 259 mais chances de serem assassinados nas ruas quando comparados a gays e lésbicas. Além disso autores como Carrieri, Souza e Aguiar (2013) já apontaram que o preconceito sofrido por travestis e transexuais é ainda mais extremo que aquele sofrido por gays e lésbicas,

o que atenta para o fato de que esforços em prol da inclusão de travestis e transexuais precisam ser mais presentes.

Outro aspecto que merece atenção é o uso do humor para representar o indivíduo LGBT na mídia. Por meio dele, é muito fácil se desviar do objetivo de inclusão que o marketing voltado ao consumidor LGBT deveria ter. Casos como o da marca Doritos, por exemplo, demonstram como o humor pode influenciar negativamente na causa LGBT ao difundir estereótipos que alimentam o preconceito e a discriminação. No Brasil, a representação estereotipada da comunidade LGBT não é novidade. Nunan (2003) aponta que desde a década de 60, homossexuais são representados como seres anormais. Muito comum também, é a representação do gay como efeminado, normalmente integrando núcleos cômicos de novelas e programas televisivos, e da lésbica masculinizada. Como observa Freitas (1999), o humor camufla e naturaliza a homofobia, pois, segundo Bordieu (2007), o humor é utilizado por heterossexuais para desqualificar os homossexuais, sequestrando seu capital social e, de acordo com Irigaray, Saraiva e Carrieri (2010), nega aos homossexuais direitos civis e políticos. Por isso, para dialogar com o segmento LGBT de consumo, as organizações devem ter cautela na hora de formular suas ações de marketing para que estas não reforcem ainda mais o preconceito e a discriminação.

Falar diretamente com o consumidor LGBT e se posicionar favoravelmente à causa desta comunidade pode gerar polêmicas e atitudes negativas por parte de conservadores. Diante de polêmicas, é importante que a empresa se posicione claramente a favor da causa LGBT, vide os exemplos d'O Boticário e da rede de hotéis Mercure. Adotar posições consideradas neutras pode sugerir que a empresa não está verdadeiramente comprometida com a diversidade sexual, vendo nela apenas uma oportunidade de mercado a ser explorada. A marca Heinz, por exemplo, lançou um comercial inclusivo e logo depois o retirou de circulação, levando alguns consumidores a boicotá-la devido a sua autocensura. Para o consumidor LGBT, é o simbólico (Rocha, 1995; Pereira; Ayrosa, 2009) atribuído a uma marca, o fator que mais importa na hora da decisão de compra de um produto ou serviço, logo, dificilmente este consumidor estará disposto a consumir de organizações que não se posicionem a seu favor.

No geral, o que se percebe é que, no Brasil, existe um reconhecimento da diversidade por parte das empresas como um ativo valioso e do mercado de

consumo LGBT como um segmento concreto, mas o caminho a ser percorrido em prol da aceitação e da inclusão ainda é longo. No marketing direcionado ao consumidor LGBT, nota-se coesão nas representações de relações homossexuais e heterossexuais, mas é importante perceber que não foram as primeiras que alcançaram as segundas em termos de intensidade e clareza, mas o contrário. Para representar as relações homossexuais, suavizaram-se as representações das relações heterossexuais. Nota-se também uma presença massiva do marketing direcionado ao consumidor LGBT na internet, principalmente nas redes sociais, mas na televisão, ainda é raro encontrar comerciais englobando o segmento. A internet é um veículo que atinge uma infinidade de pessoas, vários públicos, de várias idades, mas é na televisão que o comercial é veiculado independentemente da vontade do telespectador. Esta discrepância pode sugerir que, apesar das empresas estarem se engajando na defesa da igualdade na diversidade sexual e estarem reconhecendo o mercado de consumo LGBT como um segmento concreto, estas ainda estão hesitantes em adotar esta posição por completo. Esta hesitação pode ser explicada pela preocupação que algumas empresas ainda têm de sofrer boicotes ao apoiar abertamente a causa LGBT, como ressaltam Kotler e Keller (2012).

Quanto à diversidade dentro das organizações, estas parecem realmente entendê-la como um ativo valioso a ser aproveitado, vide as várias estratégias elencadas e discutidas neste estudo. Porém, é importante ressaltar que todas as informações acerca das empresas pesquisadas foram retiradas de seus sites oficiais. Este é um aspecto importante porque tais sites são abertos ao público, disponibilizando ali, apenas informações que a empresa deseja transmitir ao público. Irigaray (2009) afirma que, no Brasil, a maioria das políticas de diversidade adotadas pelas empresas não passa de meras falácias. Muitas empresas afirmam possuir tais políticas buscando uma legitimidade social (Irigaray, 2007) que é trazida por elas. Por isso, para estudos futuros, sugere-se uma busca mais minuciosa, investigando a real aplicação destas políticas junto aos funcionários, por exemplo, dentro de cada empresa. Além disso, para alguns autores, adotar políticas de diversidade e inclusão nem sempre é o melhor caminho para combater preconceito e discriminação contra a comunidade LGBT. Siqueira, Ferreira e Zauli-Fellows (2006), por exemplo, apontam que políticas identitárias continuam mantendo a dicotomia normal/desviante, o que pode acabar reforçando o preconceito e a discriminação que se pretendia combater. Num raciocínio semelhante, mas no contexto do

consumo, Nunan (2003) aponta que reconhecer o indivíduo LGBT como consumidor não é o mesmo que reconhecê-lo como cidadão. Por isso, seria interessante, para futuros estudos, pesquisar outros pontos de vista, tanto aquele sobre o impacto negativo das políticas de diversidade e inclusão na luta contra discriminação e preconceito, quanto este sobre até que ponto o reconhecimento do indivíduo LGBT como consumidor influencia na diminuição do preconceito ou serve apenas a objetivos econômicos.

REFERÊNCIAS

ABGLT – Associação Brasileira de Gays, Lésbicas, Bissexuais, Travestis e Transsexuais. Disponível em: <www.abglt.org.br>. Acesso em: 12/03/2015.

Abrat-GLS - Associação Brasileira de Turismo para Gays, Lésbicas e Simpatizantes. Disponível em: <<http://www.abratgls.com.br/index.php/o-poder-do-pink-money/>>. Acesso em: 09 de mar. 2015.

ABSOLUT. Disponível em: <<http://www.theabsolutcompany.com/>>. Acesso em: jun. 2015.

AGUIAR, G. S.; SIQUEIRA, M. V. S. **Diversidade cultural no trabalho: os desafios em ser mulher em uma organização financeira**. In: XXXI ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 31. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

ALTAF, J. G.; TROCCOLI, I. R.; MOREIRA, M. B. Você é o que você veste? A associação da autoidentidade do gay masculino ao vestuário de luxo. **Revista de Administração da UFSM**, v. 6, n. 4, p. 760-782, 2013.

AMAZON. Disponível em: <<http://www.amazon.jobs/>>. Acesso em: jun. 2015.

AMBEV. Disponível em: <<http://www.ambev.com.br/>>. Acesso em: mai. 2015.

AMERICAN AIRLINES. Disponível em: <<http://www.aa.com/i18n/aboutUs/main.jsp?anchorEvent=false&from=footer>>. Acesso em: jun. 2015.

ANCAR IVANHOE. Disponível em: <<http://www.ancar.com.br/>>. Acesso em: mai. 2015.

AT&T. Disponível em: <<https://www.att.com/>>. Acesso em: mai. 2015.

AZEVEDO, M. S.; MARTINS, C. B.; NÁDIA, P. K.; FARAH, O. E. Segmentação no setor turístico: o turista LGBT de São Paulo. **Revista de Administração da UFSM**, v. 5, n. 3, p. 493-506, 2012.

Badgett, M. V.; Durso, L. E.; Mallory, C.; Kastanis, A. **The business impact of LGBT-supportive workplace policies**, 2013.

BANCO DO BRASIL. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/home29,116,116,1,1,1,1.bb>>. Acesso em: mai. 2015.

BELK, Russel. W. Possessions and the Extended Self. **Journal of Consumer Research**, v.15, September, p.139-168, 1988.

BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W.; ENGEL, J. F. **Consumer Behavior**. 10. ed. Mason, Ohio: Thomson South-Western, 2006.

BORDIEU, P. **A dominação masculina**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2011.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Disponível em: <<http://www.caixa.gov.br/sobre-a-caixa/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: jun. 2015.

CARREFOUR. Disponível em: <<https://www.carrefour.com.br/institucional/grupo-carrefour>>. Acesso em: mai. 2015.

CARRIERI, A. P.; SOUZA, E. M.; AGUIAR, A. R. C. Trabalho, violência e sexualidade: estudo de lésbicas, travestis e transexuais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 1, p. 78-95, 2014.

CITIBANK. Disponível em: <<http://www.citigroup.com/citi/>>. Acesso em: mai. 2015.

COCA-COLA. Disponível em: <<https://www.cocacolabrasil.com.br/>>. Acesso em: mai. 2015.

COX, T. Jr. The multicultural organization. **Academy of Management Executive**, v. 5, n. 2, 1991.

COX, T. Jr.; BLAKE, S. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. **Academy of Management Executive**, v. 5, n. 3, p. 45-56, 1991.

CROCKER, J. e cols. **Social Stigma**. In: GILBERT, DT e cols. The Handbook of Social Psychology – volume 2. McGraw Hill, 1998. p.504-553, 1998.

DELL. Disponível em: <<http://www.dell.com/learn/br/pt/brcorp1/corp-comm>>. Acesso em: jun. 2015.

DELOITTE. Disponível em: <<http://www2.deloitte.com/br/pt.html>>. Acesso em: mai. 2015.

ELY, R. J.; THOMAS, D. A. Cultural diversity at work: the effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. **Administrative Science Quarterly**, v. 46, n. 2, p. 229-273, jun. 2001.

EY. Disponível em: <<http://www.ey.com/BR/pt/Home>>. Acesso em: mai. 2015.

FEATHERSTONE, M. **Undoing culture : globalization, postmoderism and identity**. London; Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 1995.

FERREIRA, R. C.; SIQUEIRA, M. V. S. **O Gay no Ambiente de Trabalho: Análise dos Efeitos de Ser Gay nas Organizações Contemporâneas**. In: ENANPAD, 31, 2007. Rio de Janeiro, Anais..., 2007.

FOUCAULT, M. **História da sexualidade I: A vontade de saber**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1988.

FRANCA, I. L. Sobre "guetos" e "rótulos": tensões no mercado GLS na cidade de São Paulo. **Cad. Pagu**, Campinas, n. 28, June 2007.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: Identidade, Sedução e Carisma?**, 2. ed., Rio de Janeiro: FGV, 2000.

GAP. Disponível em: <<http://www.gapinc.com/content/gapinc/html/aboutus.html>>. Acesso em: jun. 2015.

GARCIA, A.; SOUZA, E. M. Sexualidade e trabalho: estudo sobre a discriminação de homossexuais masculinos no setor bancário. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 6, p. 1353-1377, Dec. 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 2008.

GÓIS, J. B. H. Desencontros: as relações entre os estudos sobre a homossexualidade e os estudos de gênero no Brasil. **Rev. Estud. Fem.**, vol. 11, n. 1, p. 289-297, 2003.

GOL LINHAS AÉREAS INTELIGENTES. Disponível em: <<http://www.voegol.com.br/pt-br/a-gol/quem-somos/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: mai. 2015.

GREEN, J. N. **Além do carnaval: a homossexualidade masculina no Brasil do século XX**. São Paulo: Editora Unesp, 2000.

HALLMARK CARDS. Disponível em: <<http://corporate.hallmark.com/>>. Acesso em: jun. 2015.

HAWKINS, D. L.; MOTHERSBAUGH, D. L.; BEST, R. J. **Comportamento do consumidor: construindo a estratégia de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2007.

HEREK, G. M. **Stigma, prejudice, and violence against lesbians and gay men**. In: GONSIORREK, J. C.; WEINRICH, J. D. Homosexuality: research implications for public policy. Newbury Park: Sage, 1991, p. 60-80.

HSBC. Disponível em: <<http://www.hsbc.com/about-hsbc>>. Acesso em: jun. 2015.

IBM. Disponível em: <<http://www.ibm.com/br-pt/>>. Acesso em: mai. 2015.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia Estatística. Estatísticas do Registro Civil 2013. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/registrocivil/2013/>>. Acesso em 09 de mar. 2015.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia Estatística. Censo Demográfico 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/>>. Acesso em 09 de mar. 2015.

ILGACC - Câmara Internacional de Comércio dos Gays e Lésbicas. Disponível em: <<http://sapatomica.com/blog/2013/05/21/top-empresas-gay-friendly-semana-contra-homofobia/>>. Acesso em: 14 de abr. 2015.

IRIGARAY, H. A. R. **Estratégia de sobrevivência dos gays no ambiente de trabalho**. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração, 2007, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ENANPAD, 2007.

IRIGARAY, H. A. R. **Discriminação por orientação sexual no ambiente de trabalho: uma questão de classe social? Uma análise sob a ótica da pós-modernidade crítica e da *queer theory***. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA- EnAPG, 3., 2008, Salvador. Anais... Salvador: APG, 2008.

IRIGARAY, H. A. R. Gays no mundo corporativo: rompendo o pacto do silêncio. **O Social em Questão** 20, p. 92-116, 2009.

IRIGARAY, H. A. R.; FREITAS, M. E. Sexualidade e organizações: estudo sobre lésbicas no ambiente de trabalho. **Organizações & Sociedade**, v. 18, n. 59, art. 3, p. 625-641, 2011.

IRIGARAY, H. A. R.; SARAIVA, L. A. S.; CARRIERI, A. P. Humor e discriminação por orientação sexual no ambiente organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 5, art. 7, p. 890-906, 2010.

ITAÚ UNIBANCO. Disponível em: <<https://www.italy.com.br/sobre/quem-somos/>>. Acesso em: mai. 2015.

J.P.MORGAN. Disponível em: <<https://www.jpmmorgan.com/pages/jpmmorgan/brazil/pt/home>>. Acesso em: mai. 2015.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. (2006) **Administração de Marketing** – 12ª Edição, 6ª reimpressão – Tradução Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire; revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos. São Paulo: Prentice Hall, 2011.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Marketing Management** – 14th Edition. Prentice Hall, 2012.

KPMG. Disponível em: <<http://www.kpmg.com/br/pt/paginas/default.aspx>>. Acesso em: mai. 2015.

KRAFT HEINZ. Disponível em: <<http://www.kraftheinzcompany.com/>>. Acesso em: jun. 2015.

KULICK, D. **Travesti: prostituição, sexo, gênero e cultura no Brasil**. Rio de Janeiro: Fundação Oswaldo Cruz, 2008.

LAIKA ENTERTAINMENT. Disponível em: <<http://www.laika.com/aboutus.php>>. Acesso em: jun. 2015.

LEVI STRAUSS & CO. Disponível em: <<http://www.levistrauss.com/unzipped-blog/>>. Acesso em: jun. 2015.

LOURO, G. L. **Um corpo estranho: ensaios sobre sexualidade e teoria *queer***. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

McCRACKEN, G. **Cultura e Consumo: novas abordagens ao caráter simbólico dos bens e das atividades de consumo**. Rio de Janeiro: MAUAD, 2003.

MEDEIROS, M. **O trabalhador homossexual: o direito a identidade sexual e a não discriminação no trabalho**. In: POCAHY, F. Rompendo o silêncio: homofobia e heterossexismo na sociedade contemporânea. Políticas, teoria e atuação. Porto Alegre: Nuances, 2007.

MENDES, Rodrigo H. **Desmistificando os impactos da diversidade no desempenho das organizações: um olhar crítico sobre as referências atualmente feitas à diversidade cultural como fonte de vantagem competitiva empresarial**. In: II ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS – EnEO, 2004. Anais... Atibaia: EnEO, 2004.

MICROSOFT. Disponível em: <<http://www.microsoft.com/en-us/about>>. Acesso em: jun. 2015.

MONDELEZ INTERNATIONAL. Disponível em: <<http://www.mondelezinternational.com/>>. Acesso em: mai. 2015.

MOTOROLLA. Disponível em: <<http://www.motorola.com.br/Sobre-n%C3%B3s/Corporate-About-Motorola-Brazil.html>>

NATURA. Disponível em: <<http://www.natura.com.br/www/a-natura/sobre-a-natura/>>. Acesso em: mai. 2015.

NIKE. Disponível em: <<http://about.nike.com/>>. Acesso em: jun. 2015.

DIAGEO. Disponível em: <<http://www.diageo.com/pt-br/Pages/default.aspx>>. Acesso em: jun. 2015.

NÓBREGA, B. A.; SANTOS, J. N.; JESUS, G. A. Um estudo da relação entre diversidade, criatividade e competitividade em organizações brasileiras. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 39, p. 194-209, 2014.

NUNAN, A. **Homossexualidade: do preconceito aos padrões de consumo**. Rio de Janeiro: Caravansarai, 2003.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

O BOTICÁRIO. Disponível em: <<http://www.grupoboticario.com.br/pt-br/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: mai. 2015.

PEPSICO. Disponível em: <<http://www.pepsico.com.br/a-companhia>>. Acesso em: jun. 2015.

PEREIRA, Severino Joaquim Nunes. **Entre Dois Mundos: Um Estudo Etnográfico Sobre a Cultura de Consumo Gay do Rio de Janeiro**. EnANPAD, São Paulo, 2009.

PEREIRA, B.; AYROSA, E. A. T. **Cultura gay Carioca: Estigma, Consumo e Mercado**. XVI Congresso Brasileiro de Sociologia – GT04 – Consumo, Sociedade e Ação Política, Rio de Janeiro, 2009.

PEREIRA, B.; AYROSA, E. A. T.; OJIMA, S. Consumo entre gays: compreendendo a construção da identidade homossexual através do consumo. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, jun. 2006.

PINO, N. P. A teoria *queer* e os intersex: experiências invisíveis de corpos desfeitos. **Cadernos Pagu**, v. 28, p. 149-174, jan./jun. 2007.

PWC. Disponível em: <<http://www.pwc.com.br/>>. Acesso em: mai. 2015.

P&G. Disponível em: <http://www.pg.com/pt_BR/empresa/index.shtml>. Acesso em: mai. 2015.

RAY-BAN. Disponível em: <<http://www.ray-ban.com/brazil/>>. Acesso em: jun. 2015.

RENAULT. Disponível em: <<https://www.renault.com.br/universo-renault/grupo-renault.html>>. Acesso em: jun. 2015.

RICHES, R. O enigmático mais indispensável consumidor: teoria e prática. **Revista de Administração**, v. 19, p.46-56, 1984.

ROCHA, E. P. **A sociedade do sonho: comunicação, cultura e consumo**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

SANCHES, T. C.; MANCINI, L. A.; NASCIMENTO, M. A. N. Turismo GLS e o perfil do seu público consumidor na região norte do Paraná. **Turismo: Visão e Ação**, v. 13, n. 1, art. 5, p. 81-95, 2011.

SANTO CAOS. Disponível em: <<http://www.demitindopreconceitos.com/>>. Acesso em: 18 de ago. 2015.

SELLTIZ, C. **Metodos de pesquisa nas relações sociais**. 2ª Edição. Sao Paulo: Herder, 1967.

SOUZA, E. M.; CARRIERI, A. P. A analítica Queer e seu rompimento com a concepção binária de gênero. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 3, art. 2, p. 46-70, 2010.

SILVA, A. S. **Marchando pelo arco-íris da política: a Parada Orgulho LGBT na construção da consciência coletiva dos movimentos LGBT no Brasil, Espanha e Portugal**. Tese (Doutorado em Psicologia Social) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.

SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. **Comportamento do consumidor**. 6. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2000. xiv, 475 p.

SIQUEIRA, M. V. S; ZAULI-FELLOWS, A. Diversidade e identidade gay nas organizações. **Número Especial IV EnEO – GESTÃO.Org**, v. 4, n. 3, nov./dez, 2006.

SIQUEIRA, M. V. S, FERREIRA, R. C., & ZAULI-FELLOWS, A. **Gays no ambiente de trabalho: uma agenda de pesquisa**. Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Salvador, BA, 2006.

SIQUEIRA, M. V. S.; SARAIVA, L. A. S.; CARRIERI, A. P.; LIMA, H. K. B.; ANDRADE, A. J. A. Homofobia e violência moral no trabalho no Distrito Federal. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 16, n. 50, p. 447-461, jul./set. 2009.

SIRGY, M. J. Self-concept in consumer behavior: a critical review. **Journal of Consumer Research**. Vol 9. P. 287-300. Dezembro, 1982.

Smith, W. R. Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. **The Journal of Marketing**, p. 3-8, 1956.

SOUZA, E. M.; PEREIRA, S. J. N. (Re)Produção do heterossexismo e da heteronormatividade nas relações de trabalho: a discriminação de homossexuais por homossexuais. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 4, p. 76-105, 2013.

SODEXO. Disponível em: <<http://br.sodexo.com/brpo/default.aspx>>. Acesso em: mai. 2015.

SPOTIFY. Disponível em: <<https://www.spotify.com/br/about-us/contact/>>. Acesso em: jun. 2015.

Stanton, J. L.; Robert L. E. **Marketing De Nichos: Uma Estratégia Vencedora para Atingir Certeiramente os Nichos de Mercado e Aumentar Suas Vendas e Seus Lucros**. São Paulo, Braz.: Makron, 1993.

STARBUCKS. Disponível em: <<http://www.starbucks.com.br/about-us>>. Acesso em: jun. 2015.

SWAIN, T. N. Para além do binário: os *queers* e o heterogêneo. **Gênero**, Niterói, v. 2, n. 1, p. 87-98, 2. sem. 2001.

TIFFANY & CO. Disponível em: <<http://www.tiffany.com.br/WorldOfTiffany/Default.aspx>>. Acesso em: mai. 2015.

TIME WARNER. Disponível em: <<http://www.timewarner.com/company>>. Acesso em: mai. 2015.

TOYOTA MOTOR NORTH AMERICA. Disponível em: <<http://www.toyota.com/usa/>>. Acesso em: mai. 2015.

TREVISAN, João Silvério. **Devassos no Paraíso: a homossexualidade no Brasil da colônia à atualidade**. Rio de Janeiro: Record, 2011.

UNILEVER. Disponível em: <<http://www.unilever.com.br/aboutus/>>. Acesso em: jun. 2015.

WARDLOW, D. L. **Gays, lesbians and consumer behavior: theory, practice and research issues in marketing**. New York: Harrington Park, p. 1-8, 1996.

WEINSTEIN, Art. **Segmentação de mercado**. São Paulo: Atlas, 1995. 314 p.

WELLS FARGO. Disponível em: <<https://www.wellsfargo.com/>>. Acesso em: mai. 2015.